ESTIMATES

Public Service Human Resources Management Agency of Canada

Performance Report

For the period ending
March 31, 2004

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/96-2004
ISBN 0-660-62673-X

Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2004 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

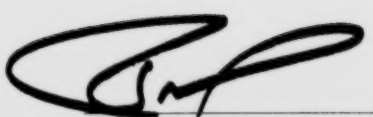
This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp

Comments or questions can be directed to:
Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A OR5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Public Service Human Resources Management Agency of Canada

Performance Report

For the period ending March 31, 2004



Reg Alcock
President of the Treasury Board
and Minister responsible for the
Canadian Wheat Board

For more information contact:

Public Service Human Resources Management Agency of Canada

90 Sparks Street, Room 820
Ottawa, Ontario
K1P 5B4

Web site: http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_e.asp

E-mail address: hr-info-rh@hrma-agrh.gc.ca

Telephone:1-800-O-Canada

Table of contents

Section I: Messages **1**

1.1 Minister's message 1

1.2 Management representation statement 3

Section II: Performance overview **4**

2.1 The Agency reporting context 4

2.2 Links to the 2003–04 Strategic Planning Framework 5

2.3 Departmental performance overview 6

Section III: Detailed performance by strategic outcome components **11**

3.1 Workforce – *The workforce is productive, sustainable and representative of the diversity of the Canadian public it serves* 11

3.2 Workplace – *The work environment is healthy and enabling* 20

3.3 Access – *Citizens have convenient, secure and seamless access to government programs and services across all delivery channels in the official language of their choice* 25

3.4 Agency administration – *Building and sustaining a high-performing Agency* 26

Section IV: Financial Performance **27**

Section V: Annexes **33**

Annex 1 – Departmental performance summary table 33

Annex 2 – Response to reports from the Office of the Auditor General and from parliamentary committees 36

Annex 3 – Organizational structure as at March 31, 2004 41

Annex 4 – Horizontal initiatives 42

Annex 5 – Reporting on government-wide initiatives 43

Annex 6 – Transfer payments 44

Annex 7 – Useful internet addresses 45

Section I: Messages

1.1 Minister's message

As the Minister responsible for the Public Service Human Resources Management Agency of Canada, I am pleased to present the Agency's first *Performance Report*, for the fiscal year ending March 31, 2004.

Promoting continued public service excellence through sound human resources management is a major priority for the Government of Canada. By creating the Agency last December, the government underscored its commitment to ensuring that it has a modern, world-class public service that delivers quality services to Canadians with integrity, transparency and accountability.

To achieve these aims, the Agency began work on one of the government's major priorities — the implementation of the *Public Service Modernization Act* (PSMA), which received Royal Assent last November. This work constitutes the first major re-thinking of the government's human resources management regime in 35 years.

To further support the public service in its ongoing commitment to working in accordance with the highest values and ethical standards, the Agency began, in June of 2003, to actively contribute to departmental and agency efforts to integrate the new *Values and Ethics Code for the Public Service* into day-to-day functioning. The Agency also drafted the *Public Servants Disclosure Protection Bill*, which was tabled in Parliament on March 22, 2004.

Work also began, in 2003-04, to integrate leadership development programs. The enhanced consistency and alignment arising from this integration will further contribute to our development of skilled and talented leaders, guided and measured by the highest standards of accountability. In addition, the strengthening of the accountability systems for human resources management across the public service and the revamping of human resources policies are well underway.

At the same time, the Agency is continuing, through several key initiatives, to achieve employment equity and official languages goals.

The work of the public service is extremely valuable to the government and to Canadians. A high performing public service contributes to the social, economic and cultural well being of Canadians, as well as to our health and security, and is a competitive advantage in a global economy.

On behalf of all Canadians, I want to thank all members of the federal Public Service for your hard work, professionalism, and dedication to the public interest. I also encourage all Parliamentarians and Canadians to read this Report and recognize our shared stake in supporting public service excellence.

Reg Alcock
President of the Treasury Board and
Minister responsible for the Canadian Wheat Board

1.2 Management representation statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2003–04 *Departmental Performance Report* (DPR) for the Public Service Human Resources Management Agency of Canada.

This report has been prepared based on the reporting principles and other requirements in the *2003–04 Departmental Performance Reports Preparation Guide* and represents, to the best of my knowledge, a comprehensive, balanced and transparent picture of the organization's performance for fiscal year 2003–04.

Michelle Chartrand

Michelle Chartrand, President
Public Service Human Resources
Management Agency of Canada

Section II: Performance overview

2.1 The Agency reporting context

The Public Service Human Resources Management Agency was created on December 12, 2003.

The human resources (HR) management landscape in the public service changed significantly last year with the unanticipated restructuring of the government, announced on December 12, 2003. Part of this major restructuring was the creation of the Public Service Human Resources Management Agency of Canada (the Agency).

As presented in more detail in its first *Report on Plans and Priorities* (RPP) for 2004–05, the Agency was created to provide the leadership and focus required *to modernize and foster continuing excellence in people management and leadership across the public service.*

As a direct result of this reorganization, most of the HR management functions and all of the official languages responsibilities, previously under the Treasury Board Secretariat (TBS), have been transferred to the Agency, with the exception of compensation, benefits and pensions; labour relations; and the travel modernization initiative.

Consequently, this first *Performance Report* from the Agency relates to plans and priorities originally included in the TBS *2003–04 Estimates* and subsequently integrated under the Agency's jurisdiction on December 12, 2003.

More precisely, plans and priorities transferred from TBS to the Agency, and covered by this *Performance Report,* are associated with the following functions[1]:

- human resources planning, performance reporting and policy development[2],
- human resources management modernization,
- organization and classification,
- employment policy,
- learning and leadership development[3],
- values and ethics,
- employment equity and diversity, and
- official languages.

The following section presents the linkages with the TBS's Strategic Planning Framework used in support of the 2003–04 *Estimates*.

[1] These functions were formerly under the Human Resources Management Office (HRMO) and the Official Languages Branch of TBS.
[2] Covering all functions falling under the Agency's jurisdiction.
[3] Including the Performance Management Program for executives.

2.2 Links to the 2003–04 Strategic Planning Framework

Plans and priorities presented in the 2003-04 *Estimates* were organized around three strategic outcomes: stewardship; human resources management; and service improvement.

However, plans and priorities transferred from TBS to the Agency on December 12, 2003, were associated with only two of these three strategic outcomes:

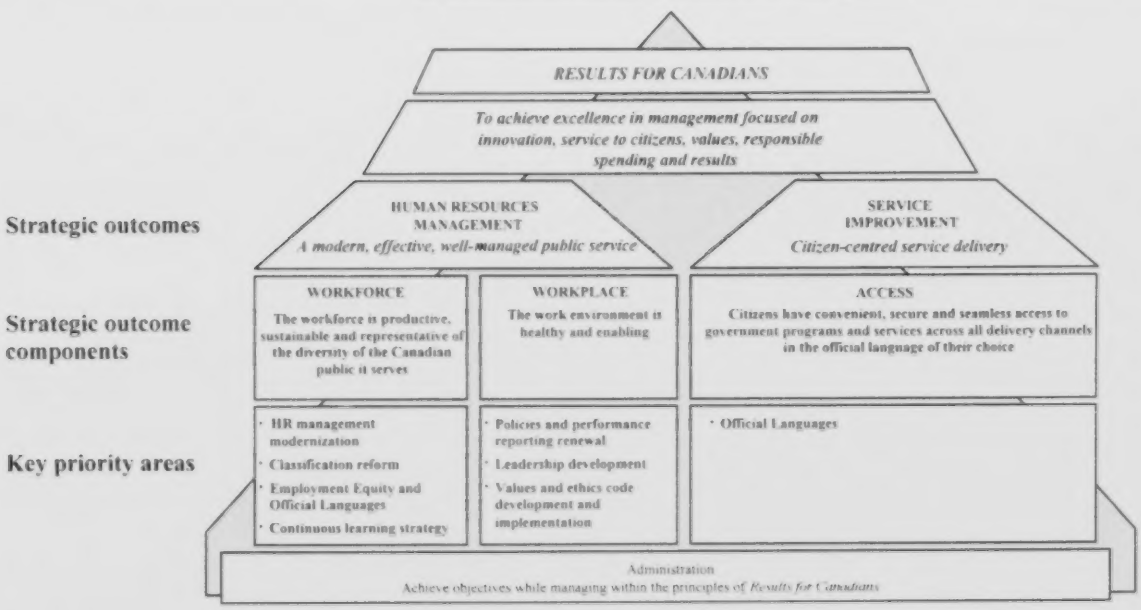
- **Human resources management**: *A modern, effective, well-managed Public Service;* and
- **Service improvement**: *Citizen-centred service delivery.*

In addition, as depicted in the diagram below, to achieve these strategic outcomes, plans and priorities pertaining to the Agency were articulated around three strategic outcome components:

- **Workforce:** *The workforce is productive, sustainable and representative of the diversity of the Canadian public it serves.*
- **Workplace:** *The work environment is healthy and enabling.*
- **Access:** *Citizens have convenient, secure and seamless access to government programs and services across all delivery channels in the official language of their choice.*

Finally, each of these strategic outcome components was also broken down into more specific key priority areas.

2003-04 Strategic Planning Framework


RESULTS FOR CANADIANS
To achieve excellence in management focused on innovation, service to citizens, values, responsible spending and results
Strategic outcomes
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
A modern, effective, well-managed public service
SERVICE IMPROVEMENT
Citizen-centred service delivery
Strategic outcome components
WORKFORCE
The workforce is productive, sustainable and representative of the diversity of the Canadian public it serves
WORKPLACE
The work environment is healthy and enabling
ACCESS
Citizens have convenient, secure and seamless access to government programs and services across all delivery channels in the official language of their choice
Key priority areas
· HR management modernization
· Classification reform
· Employment Equity and Official Languages
· Continuous learning strategy
· Policies and performance reporting renewal
· Leadership development
· Values and ethics code development and implementation
· Official Languages
Administration
Achieve objectives while managing within the principles of Results for Canadians

2.3 Departmental performance overview

This section presents an overview of the Agency's most significant events and achievements for 2003–04. In addition, a departmental performance summary table in Annex I also provides a snapshot of the Agency's performance with direct linkages to last year's commitments.

A year of profound changes…

Departments and agencies operate in an evolving public policy environment. The year 2003 was no exception. For the Agency, in particular, 2003-04 was marked by significant, and in some cases unexpected, changes.

The broad Government of Canada restructuring announced on December 12, 2003 was the most important event that transpired during the reporting period. It significantly impacted the work of the Treasury Board Secretariat and, subsequently, the new Agency that was created as a direct result of this reorganization.

At the same time – as underscored in the February 2004 Speech from the Throne and by the 2004 Budget – the Government of Canada implemented an extensive review of government spending, and affirmed its commitment to modernizing the public service, fostering continuing excellence, strengthening financial management and accountability, and meeting the highest ethical standards.

In addition to this restructuring and the establishment of the new organization, other events have had an important impact on the plans and priorities of the Agency.

In January 2004, the Agency was tasked with drafting the *Public Servants Disclosure Protection Bill* for tabling in Parliament in March 2004. The bill aimed to support employees in bringing forward information concerning wrongdoing, while ensuring that they are treated fairly and protected from reprisal. In addition, a few months earlier, a decision was made by the Secretary of the Treasury Board to expand the capacity of the Office of Public Service Values and Ethics to support, in particular, the implementation of the new *Values and Ethics Code for the Public Service*. This responsibility was also transferred to the new Agency.

In November 2003, the *Public Service Modernization Act* (PSMA) received Royal Assent and the Agency was assigned the responsibility for managing its implementation. This considerable undertaking is designed to bring about the most significant changes in more than 35 years in the way the federal public service hires and manages its employees.

Finally, in March 2003, the Government's *Action Plan for Official Languages* was released. This five-year plan strives to maximize the advantages of linguistic duality for all Canadians and to make the public service exemplary with regard to the use of official languages.

All of these events posed serious challenges in terms of resource allocation and program delivery. Nevertheless, significant progress was made on several fronts in 2003–04, including the establishment of a new Agency in support of excellence.

Key achievements overview...

Despite later-than-planned approval of the Public Service Modernization Act (PSMA), key building blocks were put in place in 2003–04 to support the effective implementation of this new legislation...

Until last fall, many HR management practices and systems in the public service had not been changed in close to four decades. They had become too complex and inflexible to adapt to today's environment, growing increasingly out of step with the needs of a modern public service. As a result, a key priority in 2003 was to seek parliamentary approval of Bill C-25, which was designed to modernize staffing, labour relations, learning, and human resources planning within the context of wider operational management. Tabled in the House of Commons in February 2003, Bill C-25 – now called the *Public Service Modernization Act* (PSMA) – received Royal Assent on November 7, 2003.

Despite later-than-planned approval of the Act, concrete and essential steps were taken towards beginning PSMA implementation in 2003–04. In particular, the Human Resources Modernization Implementation Secretariat was established as a project office responsible for overseeing, planning and coordinating PSMA implementation. To guide and support the work of this new secretariat, advisory committees, sub-committees and working groups were also established at the deputy minister and assistant deputy minister levels; the new Canada School of Public Service was established, effective April 1, 2004; and capacity-building initiatives were launched to prepare for the development of new HR policies and practices, including process and system changes as well as to begin to prepare employees, managers and HR professionals for their new roles. Finally, partnerships and co-development efforts were initiated with central agencies, departments, agencies, unions and the HR community. Owing to the passage of the Act late in 2003, and the Agency's creation in December, the completion of PSMA implementation is now expected in March 2006 instead of December 2005.

Classification reform is well underway with concrete improvements made on several fronts in 2003-04...

A well-functioning job structure or classification system must reflect the work that Canadians need done on their behalf. However, some classification standards for public servants are out of date, impeding sound management of our human resources. In addition, to be fully effective, PSMA implementation requires clear, consistent and updated work descriptions as prerequisites to an equitable, simplified and responsive staffing system. Recognizing this challenge, the 2003–04 *Estimates* indicated the need to move forward with reform of the classification system. This process was initiated in 2002–03 with a phased-in implementation over the next four to five years. Although 2003-04 was the first year of implementation, concrete progress was made on several fronts: classification standards for several occupational groups were modernized; better tools for classification specialists were put in place as part of rebuilding system capacity; the design of new guidelines, with a new classification and organization framework, was begun; and performance monitoring of the existing classification system was carried out.

The implementation of the new Values and Ethics Code for the Public Service, and the initial design of the Public Servants Disclosure Protection Bill are among the most critical accomplishments in 2003–04 in support of continuing public service excellence…

Canadians want the Government of Canada to do better in meeting ethical standards. The 2003–04 *Estimates* recognized last year this challenge and, as planned, the Agency finalized, published and distributed the *Values and Ethics Code for the Public Service*, including revised conflict of interest and post-employment measures. In conjunction with the policy's coming into effect on September 1, 2003, the Code was provided to some 160,000 public servants across more than 70 departments and agencies (those under Part I, Schedule I of the *Public Service Staff Relations Act*). The Code continues to be requested and distributed across the federal public service. It is also used as a reference tool by other domestic public and private service entities and several international bodies, including the OECD (Organization for Economic Co-operation and Development), demonstrating enhanced awareness by both public servants and the general public. To better support departments and agencies in the promotion and implementation of the Code, an important number of user-friendly self-help and facilitative information, learning and development tools were created during the review period. In addition, several initiatives related to the implementation of the *Policy on the Prevention and Resolution of Harassment in the Workplace* were put in place last year. The Agency's accomplishments in 2003–04 were also marked by the drafting of the *Public Servants Disclosure Protection Bill*, which was tabled in Parliament on March 22, 2004. However, the bill was under committee review when the federal election was announced in May 2004 and, as a result, parliamentary business terminated.

Learning and leadership development strategies are integrated…

To identify, develop and retain high-performing leaders, learning and leadership needs to be viewed as a continuum from first-level supervisors to deputy heads. Several key steps were taken last year to achieve this perspective. First, a framework for managing public service leaders was endorsed by the Committee of Senior Officials. As a priority element of that strategy, leadership development programs were transferred from the Public Service Commission (PSC) to the Agency, effective April 1, 2004. Work is underway to integrate these programs strategically and operationally in order to better serve the current and future needs of the public service. A second priority element of the strategy is a review of the Profile of Leadership Competencies, to be carried out as a precursor to streamlining the definition of core leadership competencies and grounding it in values and ethics, and management accountability.

A library of common knowledge was also developed for managers and presented across the country. This information is now used to review learning offered by the Canada School of the Public Service. Concurrently, a design framework to implement a Public Service Orientation Program for new employees was developed and a pilot program will be offered in the next fiscal year.

In addition, building process and system capacity to report on learning across the public service is essential to measure progress for a learning organization. Accordingly, baselines to measure learning across the public service were created and measured for fiscal year 2002-03. Moreover, over the past year, we began the reporting process with a preliminary analysis of investments in formal learning activity and identified the extent to which departments support the implementation of the commitments expressed in the *Policy for Continuous Learning in the Public Service*.

Last year was also marked by the completion of the Managers Project. The resulting report contains a range of recommendations touching on the definition of a manager, mandatory core learning for new managers, and strengthened modern comptrollership and financial management components in the leadership competency profile. These recommendations, if accepted, will be implemented as elements of the leadership development strategy.

Concrete results were also achieved with the Joint Learning Program (JLP). Co-managed by the Employer and the Public Service Alliance of Canada, the ultimate goal of this program was to deliver joint learning for the purposes of improved labour management relations. The formal program evaluation conducted at the end of the fiscal year 2003-04 confirmed that it was a successful partnership model of cooperative and collaborative union/management participation and resulted in high-quality, cost-effective learning products and practices.

Finally, throughout 2003–04, the Performance Management Program for the Executive Group was strengthened to improve its effectiveness and the rigor of its application. Administrative controls were tightened, enhanced links to the Management Accountability Framework were made, and performance ratings were determined based on best practices in the private and public sectors.

The strengthening of the accountability systems for HR management across the public service and the revamping of HR policies are well underway…

Consistent with the modernization of HR management and the need for a more accountable public service, a total of 193 HR policies were reviewed during 2003-04.

This effort led to the consolidation of these policies into 13 overarching frameworks with the objective of making them clearer, more accessible, better integrated and results-based.

All renewed policies will incorporate improved performance indicators directly linked to a new results-based approach that will strengthen the accountability framework for deputy heads.

Both the new policy and performance reporting frameworks are planned for implementation by 2005.

Sustained and targeted improvements were made in 2003-04 towards employment equity and a more bilingual public service serving Canadians in the official language of their choice and offering a workplace respectful of diversity and linguistic duality…

While considerable progress has been reported over the years respecting employment equity and official languages, continued achievement requires targeted and persistent efforts each year.

In regard to employment equity, an independent review of progress on the Embracing Change Initiative was commissioned in 2003 for completion in 2004–05.

This initiative was endorsed by the Government in June 2000 to address the under-representation of visible minorities in the public service. An integrated strategy for achieving employment equity objectives was developed and approved by Treasury Board Ministers in June 2003.

An action plan, following up on the recommendations of the last *Employment Equity Act Review*, was submitted in April 2003 to the Standing Committee on Human Resources Development and the Status of Persons with Disabilities. The Agency has also continued to support departments during audits conducted by the Canadian Human Rights Commission. This effort has contributed to 50 departments being found in compliance with the Act. Finally, policy suite instruments are being streamlined and directives are being developed for the accommodation of all four designated groups—women, Aboriginal peoples, visible minorities and persons with disabilities.

The Agency also made significant progress in 2003 with the implementation of the *Action Plan for Official Languages*. This plan aims to create an exemplary public service in terms of delivering service to Canadians, maintaining a work environment conducive to the use of both official languages in bilingual regions, and representing the population that it serves.

The Agency completed the first phase of the review of its official languages policies, aiming to make them clearer, more accessible and results-based. As well, the Agency's expertise and its monitoring capacity in the area of official languages were strengthened and a new monitoring framework was developed to better track and report on departmental performance.

Good progress was also made in clarifying accountabilities; integrating official languages into all aspects of government activities; promoting linguistic duality as intrinsically linked to the fundamental values of the public service; and raising awareness of official languages rights and obligations.

Finally, key steps were taken regarding service to the public in the language of choice: the third phase of the *Compliance Review of the Official Languages Regulations* was launched and the report on the 2003 telephone survey on provision and availability of services in both official languages was completed as were reports on the follow-up audit of services in both official languages at seven major airports.

Section III: Detailed performance by strategic outcome components

As mentioned previously, the Agency's plans and priorities for 2003-2004 were organized around three strategic outcome components:

- ***Workforce:*** *The workforce is productive, sustainable and representative of the diversity of the Canadian public it serves.*
- ***Workplace:*** *The work environment is healthy and enabling.*
- ***Access:*** *Citizens have convenient, secure and seamless access to government programs and services across all delivery channels in the official language of their choice.*

For each strategic outcome component, this section provides more detail on the commitments and related achievements for the period covering April 1, 2003 to March 31, 2004. It also covers departmental administration and shows how accomplishments in this area contributed to better results for Canadians. In addition, the *Departmental performance summary table in* Annex I provides a snapshot of all commitments and achievements for 2003–04.

3.1 Workforce – The workforce is productive, sustainable and representative of the diversity of the Canadian public it serves

Under this strategic outcome component, plans were articulated around four key priority areas:

- **Support for human resources management modernization**
- **Classification reform**
- **Employment equity, official languages, and workplace renewal**
- **Continuous learning strategy**

3.1.1 Support for human resources management modernization

Context and commitments…

HR legislation in the federal public service has not changed over the last four decades, and practices and systems have become too complex and inflexible to adapt to current and future needs.

As a result, and with the objective of modernizing the legislative framework for HR management in the public service, one of the key priorities was to seek parliamentary approval of Bill C-25. The ultimate intention of Bill C-25 was to amend several existing statutes with a view to putting more responsibility into the hands of line managers; streamlining the staffing process; increasing staff mobility; strengthening our capacity to deliver training; improving labour relations and recourse mechanisms; and, finally, clarifying roles and strengthening accountability. Bill C-25 was tabled by the President of the Treasury Board in February 2003.

This commitment also included implementation of the Act along with non-legislative initiatives covering many aspects of HR management. Consequently, based on the anticipated approval of Bill C-25 by Parliament, plans for 2003–04 included the following commitments:

Priority and Plans	Time Frame
❑ Implementation of legislation–prepare for the development of new policies/ practices/approaches (e.g., staffing and staffing recourse, employee performance management, conflict resolution, co-development with unions, and training and development)	Transition to be completed by 2005
○ Mobility with separate employers (Public Service Employment Act)	2006
❑ Capacity building–begin to prepare employees, managers, and human resource professionals for new roles under Human Resources Modernization	2004
❑ Capacity building–strengthen human resources systems in government by increasing self-service options for employees and by implementing system linkages	2006

For 2003-04, the focus was on effecting the required institutional changes, including the establishment of a governance, advisory and project management infrastructure to implement the Act; beginning to develop regulations and policies to underpin the new legislation; and beginning to ensure that public servants understand and develop the capacity to use the new management framework.

Main achievements...

Tabled in the House of Commons in February 2003, Bill C-25 – now called the *Public Service Modernization Act* (PSMA) – received Royal Assent on November 7, 2003.

Despite later-than-planned approval of the Act, key building blocks were put in place in 2003–04 to support the implementation of this new legislation.

First, the Human Resources Modernization Implementation Secretariat was established as a project office responsible for the planning and coordination of PSMA implementation.

Second, to guide and support the work of this secretariat, advisory committees, sub-committees and working groups were established at the deputy minister and assistant deputy minister levels, including

- the Deputy Minister HR Modernization Advisory Committee and its sub-committees (Accountability, Performance Management and Reporting; Labour Relations and Dispute Resolution; Staffing and Staffing Recourse; and Communication, Learning and Cultural Change);
- the HR Management Integration Committee; and
- the Union Management Advisory Committee.

Third, as an integral part of PSMA implementation, the new Canada School of Public Service was established, effective April 1, 2004, as the single focus for public service learning. Finally, capacity-building initiatives were launched with the objectives of preparing for the development of new policies, practices and approaches, including process and system changes; and beginning to prepare employees, managers, and HR professionals for their new roles.

The key achievements resulting from these capacity-building initiatives include the following:

- key partnerships were established with TBS, the Public Service Commission, the new Canada School of Public Service, departments, agencies, unions and the HR community;
- preparatory work was begun to identify impacts on HR policies, processes and systems and on the development of learning strategies encompassing formal training on the Act;
- information, coaching and planning sessions were delivered, including conferences, regional community-building events and joint learning activities;
- generic tools for improving the delivery of HR services were created, including a community web site, competency profiles and a virtual pay module.

As such, important steps were taken in 2003–04 towards *PSMA* implementation. However, due to the passage of the Act late in 2003 and the unexpected creation of the Agency, completion of *PSMA* implementation is now expected in March 2006 instead of December 2005.

Main challenges and lessons learned...

PSMA implementation across more than 90 departments and agencies is a complex initiative that encompasses numerous challenges and risks. Among the most important is a need to manage and coordinate the many changes resulting from the *PSMA* and to integrate them with the various non-legislative HR and other horizontal initiatives currently underway. The establishment of the Human Resources Modernization Implementation Secretariat and the application of sound project management principles will help to ensure that a coherent approach is followed in the implementation of the PSMA.

Another key challenge arises from the need to develop and sustain the engagement of a multitude of stakeholders and partners, including central agencies, departments and agencies, senior officials, managers, HR professionals and unions. This coordination requires that dedicated resources be available to develop and sustain regular communication activities with a large and diversified audience. In this context, the late approval of the Act combined with the effect of the government restructuring have resulted in a loss of momentum along with the postponement of preparatory activities in support of implementation. The Agency is, however, rebuilding this momentum through the work of advisory committees, the active participation of all stakeholders, and the development of solid communication and change management strategies. Engagement of senior officials is also proving to be a key success factor.

Finally, in 2002, the Treasury Board recognized that only about half the investments required by this initiative would be made available from new funding with the other half to be obtained from a reallocation of existing resources. To cope with this challenge, the Agency has developed a strategic investment framework that includes a five-step funding decision-making process; a set of funding principles to maximize impacts of resource allocations for the broader benefit of the public service; a family of fund envelopes to be in force over the next two fiscal years; an audit and evaluation process linked to the PSMA project plan; and a three-step risk management component to ensure that any extraordinary project risks can be addressed in a timely and effective manner.

3.1.2 Classification reform

Context and commitments...

As noted in the 2003–04 *Estimates*, PSMA implementation will have to be enabled by non-legislated modernization initiatives – the reform of the classification system being one of the most important. In fact, clear, consistent and updated work descriptions that reflect the relative value of the work that Canadians need done on their behalf are prerequisites to an equitable, simplified and responsive staffing system. However, some of the existing classification standards are outdated, impeding the sound management of our human resources and, as a result, must be modernized. Consequently, plans for 2003–04 included the following commitments:

Priority and Plans	Time Frame
❑ Move forward with classification reform (group-by-group)	beginning in 2003

Main achievements...

While this reform is to be phased in over the next 4 to 5 years, 2003–04 was the first year of implementation and concrete progress has been achieved on four fronts during this period:

- classification standards for several occupational groups were modernized;
- better tools for classification specialists were put in place as part of rebuilding system capacity;
- design of new guidelines and a classification and organization framework for departments was begun; and
- performance monitoring of the existing classification system was carried out.

First, modernization efforts have begun on particularly outdated standards for several occupational groups, including the Foreign Service and Social Sciences Services groups. In addition, an approach was developed for designing a new classification standard for the Program and Administrative Services group. Other groups, whose standards are slated for change, were also added to the 2003–04 plans, including Fishery Officers, Historical Researchers, other Researchers, and the Computer Systems, Financial Management, and Border Services groups.

Second, with the objective of providing HR classification specialists with better tools and support, the Agency completed the design of an Interim Training Program in March 2004 and created a series of practical courses to supplement the formal program. In February 2004, a comprehensive *Training and Learning Competency Profile for Organization and Classification Advisers* was also published. In addition, an electronic web-based tool was developed to assist departments in the consistent application of existing classification standards and in ensuring relativity across the public service. A national symposium drew about 230 participants from the classification, bargaining agent, and separate employer communities.

Third, guidelines accompanying the *Classification System and Delegation of Authority Policy* were prepared to assist deputy heads in the management of their classification programs.

Finally, to build upon work done previously through the implementation of a new proactive monitoring program, a test of the application of the Classification Monitoring Framework was undertaken with a selected department, confirming its overall integrity and effectiveness. In addition, studies on two occupational groups (Computer Systems and Financial Management) were conducted to determine whether classification standards were consistently applied. For the former group, the finding in general was that the classification standard rating plan was being applied as designed. The Financial Management group study could not be completed due to inadequate documentation. In this latter case, corrective measures are being taken. Overall, both studies have identified areas where the new Agency can provide leadership.

Main challenges and lessons learned...

Classification reform is a large undertaking that must be aligned with compensation policies and must operate as a coordinated element of the employer's collective bargaining objectives and schedule. Successful reform, therefore, requires the involvement of the Treasury Board Secretariat (TBS) in particular, as well as Public Works and Government Services Canada (PWGSC). In addition, ongoing consultations must be held with departments and agencies, bargaining agents, professional associations and, where applicable, the Office of the Auditor General. Adding to this challenge is the lack of capacity for some stakeholders to dedicate, in a timely fashion, the resources required to implement classification reform and to respond to new performance monitoring requirements.

Addressing these issues will require strong planning, communication and coordination efforts, as well as consideration of other possible sources of funding. Another challenge is to establish a new classification system while, at the same time, ensuring the integrity of the old system and the capacity of departments and agencies to support both. Finally, given the complexity involved in developing a cost-effective classification system, and the importance of this development, it is critical to have in place rigorous performance monitoring systems to track and report on the effectiveness, integrity, efficiency and financial impacts of the new regime.

All of these challenges have been integrated into the Agency's 2004–05 *Estimates*.

3.1.3 Employment equity, official languages and workplace renewal

Context and commitments...

The *Employment Equity Act* commits the Public Service of Canada, which is the largest employer in the country, to achieving equality in the representation and participation, in the workforce, of four designated groups: women, Aboriginal peoples, visible minorities and persons with disabilities. For its part, the *Official Languages Act* commits the Government to serving Canadians in their official language of choice, enabling employees in bilingual regions to work in their official language of choice, and ensuring equitable participation of English- and French-speaking Canadians in the workforce. Consistent with the Speech from the Throne of September 2002, the 2003–04 *Estimates* underscored the Government's commitment to continued effort in promoting and achieving a representative workforce and a bilingual workplace.

In recent years, a primary focus for employment equity efforts has been the continued reinforcement of the *Embracing Change Action Plan* endorsed by the Government in June 2000 to address the under-representation of visible minorities in the public service. Significant progress has been made since the implementation of this Action Plan. The population of visible minorities has increased by over 4,000 employees and representation now stands at 7.4 percent compared to 5.5 percent in 2000. In addition, the number of visible minority executives has increased by nearly 75 percent, from 103 to 177. However, despite important improvements in the representation of visible minorities, the 20 percent external recruitment target under the Action Plan remains a challenge and there continues to be a gap between representation and workforce availability. The representation of other designated groups has remained equal to or greater than their workforce availability.

Another priority noted in the 2003–04 *Estimates* for Employment Equity was the need to chart progress on a series of initiatives resulting from the November 2002 Government of Canada Response to recommendations resulting from the June 2002 *Employment Equity Act Review*. This periodic review is mandated by the Act and is undertaken every five years by the Standing Committee on Human Resources, Skills Development, Social Development and the Status of Persons with Disabilities. Additional background information can be found on the Agency's web site for employment equity and in the 2002–03 annual report on employment equity.

As it relates to official languages, following the announcement of the Government's *Action Plan for Official Languages*, priorities set out in the 2003–04 *Estimates* emphasized the necessity to reinforce respect for Canada's official languages as a fundamental value and also identified, as crucial, the streamlining of official languages policies and the strengthening of performance measures. Additional background information can be found on the Agency's web site for official languages and in the 2002–03 *Annual Report on Official Languages*.

As a result, priorities in the 2003–04 *Estimates* for employment equity and official languages were as follows:

Priority and Plans	Time Frame
❑ *Embracing Change* – prepare a status report on the representation of visible minorities within the public service and develop a strategy post-2003	2004
❑ Assess progress on initiatives specified in response to the parliamentary review of the *Employment Equity Act*	2004
❑ Initiate cultural change for Official Languages based on values	2003
❑ Revise development and recruitment policies and programs	2004

Main achievements…

It is expected that the 12th annual report to Parliament on employment equity covering 2003–04 will be ready for tabling in mid fall 2004. This report will provide a detailed status update on employment equity for all designated groups, including visible minorities. In addition, an independent review of progress on the Embracing Change initiative was commissioned in 2003–04 to respond to requirements of the *Embracing Change Action Plan* and will be completed in fiscal year 2004–05. An integrated strategy for employment equity, including Embracing Change, was also considered and approved by TB Ministers in June 2003.

As a follow up on the recommendations of the last *Employment Equity Act Review*, an Action Plan was developed and submitted in April 2003 to the Standing Committee. This plan described the measures in place to monitor the implementation of employment equity in the federal public service. The Agency has continued to support departments during audits conducted by the Canadian Human Rights Commission. This effort has contributed to 50 departments being found in compliance with the *Employment Equity Act*.

Finally, policy suite instruments for employment equity are being consolidated into a more fully integrated and clearly defined policy, and directives are being developed for the accommodation of all four designated groups.

As part of the first year of implementation of the *Action Plan for Official Languages*, the Agency made important progress towards creating an exemplary public service in terms of service to Canadians and maintaining a work environment conducive to the use of both official languages in bilingual regions and a workforce representative of the population that it serves.

To ensure that public service employees can work in the official language of their choice in designated bilingual regions, the Agency followed up on the situation of 120 executives who did not meet the linguistic requirements on March 31, 2003. On March 31, 2004, 42 of the 120 executives still did not meet the linguistic requirements and the majority of them are currently receiving language training. A report on the situation of executives in the public service who must meet the linguistic requirements of their positions will be published in 2004-05.

Under the Innovation Program, the Agency has been managing two innovation funds designed to support short-term projects that have a ripple effect on the promotion of official languages. In less than a year, this program has had great success and raised significant interest from institutions and federal regional councils.

The Agency also started the review of its official languages policies, with a view to making them clearer, more accessible and results-based. The first suite of new policies dealing with language of work and HR management was approved in November 2003. It includes improved performance indicators and a greater emphasis on imperative staffing as the norm for bilingual positions, as well as on language training and its integration into career development.

As well, the Agency's expertise and its monitoring capacity in the area of official languages have been strengthened and a new monitoring framework has been developed to better track and report on departmental performance. Progress has been made in clarifying accountabilities; in integrating official languages into all aspects of government activities; in promoting linguistic duality as intrinsically linked to fundamental public service values; and, finally, in raising awareness of official languages rights and obligations. Concrete examples of measures taken in these areas include revising the Official Languages web site to include tools, best practices, notice of events, information and statistics; the development of a new workshop and toolkit on the theme "Official Languages… it's a matter of respect"; the completion of studies looking for solutions to overcome obstacles and to change attitudes and perceptions towards official languages; and, finally the development of closer, more active relationships with all partners.

Finally, work on employee development programs occurred mainly within the area of leadership and, therefore, is discussed in the leadership section. Recruitment effort over the year focused largely on discussions with departments and agencies respecting their needs and optimal delivery models. This effort included support for various pilot projects such as the Recruitment Pilot for the Science and Technology Community. Given the restructuring of December 12th, important discussions continue to take place between the Public service commission (PSC) and the Agency on where best to situate delivery of post-secondary recruitment services. To facilitate a strategic approach to recruitment, the Agency is leading the work with departments and agencies to strengthen HR planning so that recruitment strategies will be based on current and future needs. The Agency also played a key role in discussions regarding information systems that support recruitment and HR management.

Main challenges and lessons learned…

While major progress has been reported over the year for both employment equity and official languages, further improvements must be made. There is a need to continue to strive for targeted advances in employment equity and the promotion of linguistic duality while implementing better monitoring and reporting systems to make results more accessible and transparent to Canadians. For employment equity, keeping pace with the increasing diversity of Canada's workforce is a real challenge while improvements are still required for visible minorities as well as for the accommodation of persons with disabilities. With regard to official languages, rights and obligations are still misunderstood and there are misperceptions respecting legal and policy requirements, both within and outside of the public service. Respect for Canada's official languages needs to be intrinsically linked to our public service values to achieve bilingualism in the workplace and to deliver quality services to Canadians. This is essential as the government moves forward with electronic service delivery, single-window service points, and integration with other partners and levels of government.

3.1.4 Continuous learning strategy

Context and commitments…

Dedicated to serving the needs of Canadians and their government, the Public Service of Canada must be able to attract, develop and retain its share of talent in an increasingly competitive and highly mobile labour market. Consequently, a review of training and development policies, in 2002, led to the creation of a *Policy for Continuous Learning in the Public Service of Canada* that reflects a series of important commitments. For the 2003–04 fiscal year, the Employer focused on its accountabilities in relation to the commitment to establish an evaluation and reporting process to measure progress in learning as well as to identify the common knowledge needs of managers and employees across the country. One key initiative related to these commitments was the development of an implementation strategy for the new Public Service Orientation Program, which aims to build a base of shared knowledge and values for new employees. Learning was also an area of interest for the Public Service Alliance of Canada (PSAC) and, as a result, the Employer and the Union focused on developing a co-managed learning arrangement during the fiscal year. Implemented in 2002, the Joint Learning Program (JLP) was co-developed by PSAC and the Treasury Board Secretariat as a result of collective bargaining initiatives. The aim of these co-designed and co-delivered learning activities was to support the improvement of union-management relations across the country.

Below are the priorities included in the 2003–04 *Estimates* for continuous learning:

Priority and Plans	Time Frame
❑ Plan for the evaluation of the *Policy for Continuous Learning*	2003
❑ Identify common knowledge needs and an implementation strategy	2003
❑ Implement the PSAC/TBS Joint Learning Program	2003
❑ Develop an implementation strategy for the new Public Service Orientation Program for employees recruited into the public service	2004

Main achievements...

As planned, the objective of building a reporting and evaluation process to measure progress in learning was accomplished in fiscal year 2003-04: a preliminary analysis of investments in learning for fiscal year 2002-03 was conducted, progress in the application of learning policies across departments and agencies was evaluated and initial baselines for future-year comparisons across the public service were established. Upon completion and approval, the final report will be posted on the Agency website.

With regard to the identification of core learning needs, a library of common knowledge has been developed for managers, and joint efforts are ongoing with the Canada School of Public Service to build a learning delivery model that blends e-learning and classroom activities.

As it relates to the PSAC/TBS Joint Learning Program, four core courses on key subject areas were designed and delivered. These courses covered union-management consultations, understanding the collective agreement, anti-harassment, and respecting differences/anti-discrimination. From May 2002 to February 2004, this program delivered 621 workshops to approximately 13,000 participants across 33 departments and 11 PSAC components. More details can be found on the Joint Learning Program web site. In addition, a formal evaluation has confirmed that the Joint Learning Program delivery model produced high quality and cost-effective learning products and practices.

Finally, a strategy for the implementation of the orientation program for new recruits was developed. Using leading-edge technology and attending face-to-face sessions, participants will learn how their work fits within the context of their departments, the public service as a whole and the government it supports and how their work will contribute to serving Canadians. Program approval and funding for implementation will be sought in the 2004–05 fiscal year.

Main challenges and lessons learned...

Despite the fact that, in general, proper systems and sufficient data were available to monitor progress in formal learning activities across the public service, additional investments are necessary to sustain such an evaluation process on an ongoing basis. As well, additional indicators must be developed to measure the results of these learning investments. With regard to the development and delivery of core learning programs, the work to align existing learning tools, both in departments and at the Canada School of Public Service, will be a major undertaking for the coming year. Other challenges pertain to accessibility of courses across Canada; the accommodation of people with special needs; the delivery in both official languages; and program affordability, which will be critical to enabling broad participation.

3.2 Workplace – The work environment is healthy and enabling

Plans for this strategic outcome component were articulated around the following key priority areas:

- **Leadership development**
- **Renewing the framework for human resources management policies and performance reporting**
- **Policy development and implementation of the *Values and Ethics Code for the Public Service***

3.2.1 Leadership development

Context and commitments...

The effectiveness of the public service is directly related to the caliber of its leadership. To acquire, develop and retain high-performing leaders, leadership needs to be viewed as a continuum from first-level supervisors to deputy heads.

Two of the key priorities for 2003 were to begin the integration of corporate leadership development programs and to streamline the definition of core leadership competencies to reflect the current and future needs of the public service, especially as those competencies relate to values and ethics and management accountability.

Related to the same objective is the Managers Project. This project aims to explore ways of supporting managers in the federal public service. It also provides an opportunity to address the issues raised by the National Managers' Community through recommendations and action plans in three areas: the role and definition of a manager, the validation of service-wide competencies, and options for valuing and supporting managers within departments.

A fourth key initiative was related to the development of a policy on managing performance in the executive group, with the primary objective of establishing stronger linkages with the Management Accountability Framework of the public service and ensuring consistent and rigorous use of the program across government.

As such, the priorities included in the 2003–04 *Estimates* for leadership development were summarized as follows:

Priority and Plans	**Time Frame**
❑ Develop the leadership strategy	2003
❑ Continue to work on the Managers Project	2003
❑ Develop a policy on managing performance in the Executive Group	2003

Main achievements...

A framework for managing public service leaders was endorsed by the Committee of Senior Officials (COSO) in 2003-04. As a first step in aligning corporate support with future needs, leadership development programs were transferred from the Public Service Commission (PSC) to the Agency. In addition, work has begun to integrate these programs strategically and operationally.

Another element of the strategy includes a review of the Profile of Leadership Competencies to cover the spectrum of competencies required from the first-level supervisors to deputy heads. In this regard, the Agency is currently working closely with the Committee of Senior Officials (COSO), the Public Service Commission (PSC), the Canada School of Public Service (CSPS) and the Privy Council Office (PCO) to deliver a streamlined leadership competency profile in 2004.

In addition, work on the Managers Project was completed. The resulting report contains 29 recommendations, including one specifying mandatory core learning courses for new managers, and one stipulating the inclusion of strengthened modern comptrollership and financial management components in the competency profile for leaders.

Throughout 2003–04, the Performance Management Program for the Executive Group was also strengthened to improve its effectiveness and the rigor of its application. Administrative controls were tightened; enhanced links to the Management Accountability Framework were made; and a proposed distribution of ratings, derived from best practices in the private and public sectors, was circulated. A series of workshops on the program changes was also conducted throughout the year for human resources specialists, corporate planners and executives themselves. Initial work to develop a policy on managing performance in the Executive Group, was carried out in early 2003. However, this policy will have to be looked at within the broader perspective of PSMA implementation, and will require a policy framework covering all groups and levels, not simply the Executive Group. A draft of such a performance management framework was prepared in March 2004 for further development in the next fiscal year.

Main challenges and lessons learned...

Ensuring that public service leaders are well equipped to carry out their responsibilities to serve Canadians effectively and with integrity requires ongoing commitment and course correction.

Dedicated, focused, fully integrated and ongoing efforts will be required, involving all our partners and the engagement of senior officials.

To meet current and future needs, the Agency will need to work on several fronts, such as the development of programs that will help managers to better understand their new roles and responsibilities under the PSMA; the continued reinforcement of core competencies for leaders; the implementation of the new *Values and Ethic Code for the Public Service* and its integration into daily practice at all levels; and the establishment of strengthened accountability and performance management systems.

3.2.2 Renewing the framework for HR management policies and performance reporting

Context and commitments...

Consistent with the modernization efforts for HR management across the public service, two key priorities were identified last year in relation to HR policy design and performance reporting: the renewal and streamlining of all HR management policies; and, the design and implementation of an HR-specific, results-based management and reporting framework by 2005. These initiatives had for primary objectives the reduction and simplification of policies; the identification and administration of linkages between the different HR management disciplines; and the establishment of results-based performance indicators clearly defined, integrated into policies and linked with the Management Accountability Framework that provides the basis for deputy head accountability. Consequently, priorities included in the 2003–04 *Estimates* were stated as follows:

Priority and Plans	Time Frame
❑ Manage the initiative to review/streamline and eliminate policies	By 2004–05
❑ Plan for the implementation of a results-based management and reporting framework and the renewal of policy	By 2005

Main achievements...

In 2003, significant progress was made in developing and renewing the Human Resources Management Policy Framework for the Public Service. The project was completed on time and within budget. A total of 193 HR policies were reviewed and consolidated into 13 overarching policy frameworks. Some policies were found to be redundant and several could be simplified and better integrated. Another key achievement was the design of a more user-centric framework to ensure simpler, clearer, more consistent and better-integrated policies that incorporate results-based performance indicators. In regard to the development of a results-based management and reporting framework to be implemented by 2005, a new results-based approach to the accountability of deputy heads for HR management is being developed with an implementation target of 2005 as planned.

Main challenges and lessons learned...

With PSMA implementation, the development of clearer and simpler HR policies supported by a robust results-based management and reporting system, has proven to be even more critical. Both initiatives will be key pillars in supporting the successful modernization of HR management. The enhanced flexibility for managers resulting from PSMA implementation will have to be balanced by new safeguards, clarified roles and strengthened accountability. Similarly, the delegation to managers of additional authorities for making HR management decisions will have to be supported by streamlined policies and processes and by effective accountability systems. These systems, in turn, will support the monitoring of performance against consistent standards while facilitating timely, pertinent, accurate, consistent reporting to Parliament. In fact, as part of its responsibility to implement the PSMA, the Agency will be required to report annually to Parliament on the state of human resources management across the public service.

3.2.3 Policy development

Context and commitments...

The *Results for Canadians* framework explicitly recognizes the Government of Canada's commitment to managing its business according to the highest public service values. As expectations and pressures for a more effective, efficient, transparent and accountable public service increase, the integration and concrete implementation of the *Values and Ethics Code for the Public Service* have become increasingly important. The 2003–04 *Estimates* had already recognized this challenge with the priority for the development and implementation of the *Code of Values and Ethics for the Public Service*, including conflict-of-interest and post-employment measures.

Another key priority in the area of policy development was the need for the Agency to follow up on the review by departments and agencies of the *2002 Public Service Employee Survey* results.

As such, priorities included in the 2003–04 *Estimates* for policy development were as follows:

Priority and Plans	Time Frame
❑ Develop and implement the *Public Service Code of Values and Ethics*, including conflict-of-interest and post-employment measures.	2003
❑ Respond to the 2002 *Public Service Employee Survey*	2003

Main achievements...

The *Values and Ethics Code for the Public Service*, including revised conflict-of-interest and post-employment measures, was finalized, published and distributed to some 160,000 public servants in the more than 70 departments and agencies to which it pertains, prior to the policy's coming into force on September 1, 2003. As of this date, deputy heads became accountable for implementation of the Code in their organizations and thus responsible for ensuring that all employees have a copy of the Code and are informed annually of the Code's requirements. They also became responsible for putting into place mechanisms to help employees raise, discuss and resolve issues related to the Code. Mechanisms included the designation, by October 6, 2003, of a Senior Official for the Code, resulting in the creation of a Senior Officials Network in October 2003 to assist departments and agencies with the integration of values and ethics initiatives into their respective organizations.

The Code continues to be requested and distributed across federal public service organizations in Canada and is also used as a reference tool by other domestic public and private service entities and several international bodies, including the OECD, demonstrating enhanced awareness both by public servants and the general public. The Code was also made available electronically on the Agency's web site. Dedicated communications and learning resources were made available in August 2003 to help further elaborate a comprehensive communications and implementation strategy for the Code and related policies, such as the *Policy on the Prevention and Resolution of Harassment in the Workplace*.

The goal was to provide further assistance to departments and agencies in implementing these policies and thus foster a healthy and enabling workplace conducive to increasingly effective service delivery to the public. With these resources, a number of user-friendly self-help and facilitative information, learning and development tools were created and enhanced. They included a course on anti-harassment, co-developed by the Treasury Board Secretariat and the Public Service Alliance of Canada and delivered through more than 150 workshops to over 1600 public servants in 26 departments and agencies; the development of the on-line *Harassment Prevention Tool: People to People Communication;* the creation of live-action information and applied learning videos (*The Code Speaks* and *The Code at Work)* distributed to more than 70 departments and agencies; the creation of a network of Senior Officials for the Code; the creation of an electronic *Interpretation Guide to the Values and Ethics Code for the Public Service* developed in consultation with departments and agencies; and the implementation of pilot projects for the creation of an effective "Training for the Trainers" workshop module.

As it relates to the follow up on the *2002 Public Service Employee Survey*, the Survey Follow-up Action Advisory Committee - comprised of representatives from departments, agencies, central agencies, unions and external consultants - submitted its final report in September 2003 to the Deputy Minister Sub-committee on Pride and Well-being, for consideration and action according to the report's recommendations.

The report concluded that responses to the 39 questions repeated verbatim from the 1999 survey indicated improvement in 36 areas. At the request of the Clerk of the Privy Council to further probe the survey results pertaining to harassment in the workplace, 18 focus group discussions were conducted across the country, in Halifax, Montreal, Toronto, Winnipeg, Edmonton and Vancouver, to provide a qualitative assessment of the situation pertaining to harassment in the public service workplace. Bilateral discussions held by the Secretary of the Treasury Board with deputy ministers included survey findings for their respective organizations.

Main challenges and lessons learned...

A key challenge for the future is the need to ensure that the *Values and Ethics Code for the Public Service* is clearly understood and brought into daily practice at all levels, thereby helping to restore and enhance trust in the public service. Achieving this goal will require continued effort in the long term to ensure that all public servants are aware of, understand and behave according to the Code. This renewal will commence with managers' own responsibilities to exhibit the highest standards of public service values and ethics. A critical part of the strategy will be to ensure that the public service as a whole, as well as individual public service organizations, have in place the management infrastructure, practices, performance measurement mechanisms and results to sustain a strong culture of public service values and ethics. In addition, a practical series of performance indicators and results measurement mechanisms must be developed to assist departments and organizations in gauging their respective needs and strengths. Finally, the *Public Service Employee Survey* provides essential data on the overall performance of the public service in managing its people. Leveraging this essential tool requires dedicated and sustained efforts to follow up on findings and make measurable improvements on the issues raised by these surveys.

3.3 Access – Citizens have convenient, secure and seamless access to government programs and services across all delivery channels in the official language of their choice

Plans for this strategic outcome were articulated around the following priority area: **achieving improvements in Service Delivery in Official Languages**.

Context and commitments…

For more than 35 years, since Royal Assent of the *Official Languages Act*, the Government of Canada has been committed to enhancing services to Canadians in the official language of their choice through the continued renewal of the Official Languages program and policies. This work is especially important as the Government moves forward with electronic services, single-window service points, and partnerships with other partners and levels of government. To achieve service delivery improvements with respect to the use of both official languages, the following priorities were included in the 2003–04 *Estimates*:

Priority and Plans	Time Frame
❑ Monitor implementation of the Official Languages Program to ensure citizens are served in the language of their choice; develop evaluation instruments to enable departments and agencies to self-assess their performance	2004 and ongoing
❑ Update *Official Languages Regulations* in accordance with 2001 census data; confirm/designate offices to provide bilingual services to the public	2003

Main achievements…

In 2003, key steps were taken. The Agency completed the report on the 2003 telephone survey to determine the extent to which federal government offices and service points actively offer their services in both official languages and the locations at which bilingual services are available. Results, broken down by province or territory and by institution, were communicated to institutions concerned and were posted on the Agency's web site. The Agency also held information sessions with the institutions concerned to determine appropriate follow-up. In addition, the Agency completed the audit report on the delivery of services in French and English at seven major airports (Vancouver, Calgary, Winnipeg, Toronto (Pearson), Montreal (Dorval), Moncton, and Halifax). The reports looked at active and passive offering of services in the language of the minority, as well as the capacity to offer services to a comparable degree in both official languages.

Since February 2003, the Agency has also been overseeing a review, initiated under the *Official Languages Regulations*, to determine the obligations of federal offices to offer and provide services in both official languages. Results of the first phase indicated possible loss of bilingual service in some federal offices. Consequently, in November 2003, Cabinet adopted a policy to maintain, during a transitional period, service in both languages where it is now being offered. During this period, institutions are to consult with the communities and look at possible adjustments to their service delivery models. Phase 2, consisting of the application of Treasury Board directives, is nearing completion. Work has also begun on phase 3, which consists of an evaluation of demand.

Main challenges and lessons learned...

The Agency has to strive for continued and targeted improvements in providing quality services to Canadians in the language of their choice in bilingual regions, while also implementing better monitoring and reporting systems to make results more accessible and transparent to Canadians.

3.4 Agency administration – Building and sustaining a high-performing Agency

Upon its creation last December, the Agency set, as its first administrative priority, the effective and prompt establishment of a new organization capable of successfully advancing the Government's HR management modernization agenda.

To this end, the Agency immediately set out the following short- and medium-term objectives:

- Create and develop an affordable organization fully committed to achieving the objectives set out in *Results for Canadians*, and to fostering and applying, within the Agency, a modern comptrollership and human resources management-based vision, and related principles and objectives
- Create and develop an effective, new organizational structure with business lines (program activities) aligned with the Agency's overall strategic objectives
- Develop a robust, clear strategic planning and results framework linked to an overall vision and objectives, with key high-level results/outcomes identified clearly
- Create an affordable communications infrastructure that enables the Agency to position itself across the public service and communicate effectively with all target audiences
- Establish an operating model that enables the Agency to provide clear, coherent, integrated HR management leadership to the public service, demonstrating value to departments, agencies and public servants
- Develop a core competence in performance measurement and management accountability, thus leading by example.

Significant progress in meeting these objectives has been made since the creation of the new Agency. All short-term targets were met and efforts to achieve medium-term objectives are well underway. From the beginning, all staff, including the Executive Group, has been regularly engaged in town hall meetings, retreats and transition working groups set up to encourage the sharing of views and concerns, and to facilitate direct participation in the construction of the new organization. In less than four months, the bases for the new Agency's mission, vision, managerial principles and organizational structure were established, including the production of the Agency's first *Report on Plans and Priorities* (RPP) and the detailed definition and design of its new Management, Resources, Results Structure (MRRS), previously named the Program Activity Architecture (PAA).

Section IV: Financial Performance

Table 1 — Financial Requirements by Authority ($ in thousands) [1]

Program: Public Service Human Resources Management Agency of Canada

		2003-2004				
Vote[2]		Total Main Estimates[2]	Total Planned Spending[2]	Total Authorities[2]	Total Authorities received or transferred as a result of December 12, 2003 (Total Estimated Authorities for entire fiscal year)[3]	Revised Authorities[4]
1	Operating expenditures	-	-	-	46,263	46,263
2	Contributions	-	-	-	16,250	16,250
(S)	EBP	-	-	-	5,075	5,075
	Total Department	-	-	-	67,588	67,588
Total FTEs received/transferred[5]		350				

(1) Table 1 was developed for departments and agencies that were affected by P.C. 2003-2074 in order to demonstrate how responsibilities and their related resources were transferred or received on December 12, 2003.

(2) Since the Agency was created on December 12, 2003, the Vote numbers are those of the Treasury Board Secretariat (TBS) from which the authorities were received. As a result, there is no authority listed in the 2003-2004 Estimates for the Agency. This note is also applicable to Tables 2, 3,4 and 5.

(3) In accordance with P.C. 2003-2074, the control and supervision of the following portion of the Treasury Board Secretariat were transferred to the Agency on December 12, 2003: the Human Resources Management Office (except the Labour Relations and Compensation Operations Division, the Risk Management (Human Resources) Division, the Pensions and Benefits Division, and the Compensation Planning Division; the Official Languages Branch; the Office of Values and Ethics; and the Public Service Integrity Office. This note is applicable to Tables 1.1,2,3,4 and 5.

The "Total Authorities received or transferred as a result of December 12, 2003" are the total estimated authorities for the entire fiscal year for those portions that have been transferred out or received. Transferred resources are provided in parentheses to demonstrate a loss/reduction, while those received are presented without parentheses.

(4) The "Revised Authorities" refers to the "Total Authorities" less/plus the "Total Authorities received or transferred as a result of December 12, 2003". This "Revised Authorities" amount will be used in subsequent financial tables where authority amounts are required.

Special Purpose Allotments, in the amount of $20,465K under TBS Vote 1 - Operating Expenditures, and $16,250K under TBS Vote 2 - Contributions, have been presented in the Public Accounts 2004 - Volume II (Part II), to reflect the portion of the revised authorities allotted to the Agency for the period of December 12, 2003 to the end of fiscal year.

(5) The "Total FTEs received/transferred" number reflects the approved FTEs, calculated by using an average salary of $ 74,000, for the entire 2003-2004 fiscal year related to the transfer in from TBS on December 12, 2003.

Table 1.1—Expenditures by Authority ($ in thousands)[1]

Program: Public Service Human Resources Management Agency of Canada

		2003-2004		
Vote		Total Actual Spending [2]	Total Actual Spending for authorities and responsibilities transferred/ received as a result of December 12, 2003 (Entire fiscal year) [3]	Revised Total Spending [4]
1	Operating expenditures	-	43,054	43,054
2	Contributions	-	16,225	16,225
(S)	EBP	-	5,075	5,075
	Total Department	-	64,354	64,354
Total FTEs received/transferred [5]		374		

(1) Table 1.1 was developed for departments and agencies that were affected by P.C. 2003-2074 in order to demonstrate how responsibilities and their related expenditures were transferred or received on December 12, 2003.

(2) The "Total Actual Spending" column refers to the actual expenditures had December 12 changes to the machinery of government not occurred, and as they will be presented in the 2003-2004 Public Accounts. Since the Agency did not exist on April 1, 2003, it does not report this amount.

(3) These numbers are an estimation of the "Total Actual Spending" that would have been presented in the 2003-2004 Public Accounts had these authorities been received on April 1, 2003.

For more information, please refer to Table 1, Note 3.

(4) The "Revised Total Spending" column refers to the "Total Actual Spending" less/plus the "Total Actual Spending as a result of December 12, 2003". The revised spending amounts will be used in subsequent financial tables where actual expenditure amounts are required and presented in the 2004-05 *Report on Plans and Priorities*.

The total actual expenditures applied against the Special Purpose Allotments presented in the Public Accounts 2004 - Volume II (Part II) under TBS Vote 1 - Operating Expenditures, amount to $17,491K, and under TBS Vote 2 – Contributions, amount to $4,439K. These expenditures are for the period of December 12, 2003 to the end of fiscal year.

(5) The "Total FTEs received/transferred" number reflects the FTE utilization for the entire 2003-2004 fiscal year.

Table 2 — Comparison of Total Planned to Actual Spending ($ in thousands) [1]

Program: Public Service Human Resources Management Agency of Canada

	2003-2004			
Public Service Human Resources Management Agency of Canada	Total Main Estimates	Total Planned Spending	Total Authorities	Total Actual Spending
FTEs	-	-	350	374
Operating	-	-	51,338	48,129
Contributions	-	-	16,250	16,225
Total Gross Expenditures			67,588	64,354
Less: Respendable Revenues	-	-	-	-
Total Net Expenditures			67,588	64,354
Other Revenues and Expenditures	-	-	-	-
Less: Non-respendable Revenues	-	-	-	-
Plus: Cost of services provided by other departments	-	-	3,256	3,256
Net Cost of the Program			70,844	67,610

(1) Table 2 compares, by business line, the "Total Authorities" as per Table 1 to "Total Actual Spending" as per Table 1.1 as they pertain to amounts received or spent by the Agency as a result of the December 12, 2003 announcements. They apply to the entire 2003-2004 fiscal year.

Table 3 — Historical Comparison of Departmental Planned versus Actual Spending ($ in thousands)[1]

Program: Public Service Human Resources Management Agency of Canada

			2003-2004			
Business line	Actual 2001-2002	Actual 2002-2003	Total Main Estimates	Total Planned Spending	Total Authorities	Total Actual Spending
Public Service Human Resources Management Agency of Canada	-	-	-	-	70,844	67,610
Total	-	-	-	-	70,844	67,610

(1) Table 3 compares, by business line, the 2003-2004 data to the Actual of the previous two years. The "Total Authorities" and "Total Actual Spending" refer to Table 2 as they pertain to amounts received or spent by the Agency as a result of the December 12, 2003 announcements. They apply to the entire 2003-2004 fiscal year.

For comparison purposes only, actual expenditures for 2001-2002 less services provided by other departments is $59,301K and the amount for 2002-2003 is $63,182K. Please refer to Table 1, Note 2.

Table 4 — Statutory Payments ($ in thousands) [1]

Program: Public Service Human Resources Management Agency of Canada

			2003-2004			
Business line:	Actual 2001-02	Actual 2002-03	Main Estimates	Total Planned Spending	Total Authorities	Total Actual Spending
Public Service Human Resources Management Agency of Canada	-	-	-	-	5,075	5,075
Total Statutory Payments	-	-	-	-	5,075	5,075

(1) Table 4 provides a distribution of the Statutory Employee Benefits Program by business line. The "Total Authorities" and "Total Actual Spending" refer to Table 1.2 as they pertain to amounts received and spent by the Agency as a result of the December 12, 2003 announcements. They apply to the entire 2003-2004 fiscal year.

For comparison purposes only, the actual expenditure for 2001-2002 is $2,728K and the amount for 2002-03 is $4,137K.

Table 5 — Transfer Payments – Contributions ($ in thousands) [1]

Program: Public Service Human Resources Management Agency of Canada

			2003-2004			
Public Service Human Resources Management Agency of Canada	Actual 2001-02	Actual 2002-03	Main Estimates	Total Planned Spending	Total Authorities	Total Actual Spending
CONTRIBUTIONS						
Youth Internship Program	-	-	-	-	16,200	16,175
Research & Policy Initiatives Assistance - Conference Board of Canada	-	-	-	-	50	50
Total Contributions	-	-	-	-	16,250	16,225
Total Transfer Payments	-	-	-	-	16,250	16,225

(1) The "Total Authorities" and "Total Actual Spending" are as shown in Table 2. They apply to the entire 2003-2004 fiscal year. For comparison purposes only, actual expenditure for 2001-2002 is $17,645K and the amount for 2002-03 is $16,846K. These expenditures, in both years, were for the Youth Internship Program.

Section V: Annexes

Annex 1 – Departmental performance summary table

Plans and Priorities from the 2003–04 RPP	Time Frame as Set in 2003–04 RPP	New in 2003–04 or Carried Over?	Plans Accomplished Yes/No?	On Time Yes/No?	Comments
HUMAN RESOURCES BUSINESS LINE					
Workforce: The workforce is productive, sustainable and representative of the diversity of the Canadian public it serves.					
Support of Human Resources Management Modernization					
Implementation of legislation – prepare for the development of new policies/practices/approaches (e.g., staffing and staffing recourse, employee performance management, conflict resolution, mobility with separate employers, co-development with unions, and training and development).	Transition to be completed by 2005	New	Partially	Yes. To be completed by the end of FY 2005–06.	Key building blocks put in place to support implementation included establishment of the Human Resources Modernization Implementation Secretariat, establishment of DM and ADM committees, sub-committees and working groups, and establishment of the new Canada School of Public Service.
Capacity building – begin to prepare employees, managers and human resource professionals for new roles under Human Resources Modernization.	2004	New	Yes	Yes	A learning and development strategy for the HR community encompassed formal training respecting the Act. It also facilitated information, coaching and planning sessions, and arranged for conferences, regional community-building events and joint learning forums with other communities.
– strengthen human resources systems in government by increasing self-service options for employees and by implementing system linkages.	2006	Carried over	No	No	Generic tools for improving the delivery of HR services were created, including a community web site, competency profiles and a virtual pay module.
Classification Reform					
Move forward with classification reform.	Beginning 2003	Carried over from 2002–03	Partially	Yes	Classification standards for several occupational groups were modernized; better tools for classification specialists were put in place as part of rebuilding system capacity; the design of new guidelines and a classification and organization framework for departments was begun; and performance monitoring of the existing classification system was carried out.
Employment Equity, Official Languages, and Workplace Renewal					
Embracing Change – prepare a status report on the representation of visible minorities within the public service and develop a strategy post-2003.	2004	– Status report new in 2003–04 – Strategy post-2003 carried over.	Yes	Yes	The 12th annual report on employment equity covering fiscal year 2003–04 will provide a status update on employment equity in the public service for all designated groups. In addition, an independent review of progress on the Embracing Change initiative was commissioned in 2003–04 to respond to requirements of the Embracing Change Action Plan and will be completed in fiscal year 2004–05. An integrated strategy for employment equity, including Embracing Change, was considered and approved by TB Ministers in June 2003.
Assess progress on initiatives specified in response to the parliamentary review of the *Employment Equity Act*.	2004	New in 2003–04	Partially. Assessments are complete and work on remedial initiatives is ongoing.	Yes	The Agency has continued to support departments during audits conducted by the Canadian Human Rights Commission. As well, policy suite instruments for employment equity are being consolidated into a more fully integrated and clearly defined policy, and directives are being developed for the accommodation of all four designated groups.

Plans and Priorities from the 2003–04 RPP	Time Frame as Set in 2003–04 RPP	New in 2003–04 or Carried Over?	Plans Accomplished Yes/No?	On Time Yes/No?	Comments
Initiate cultural change for official languages based on values	2003	New	Yes	Yes	Review of the Official Languages policy suite on human resource management and language of work is complete and review of Official Languages policies related to services and communications with the public is underway.
Revise developmental and recruitment policies and programs	2004	New	Partially	No	Leadership development programs were transferred from the PSC effective April 1, 2004. The Agency is to adopt a holistic approach to aligning all leadership and related programs in 2004–05, rather than approaching programs separately. Recruitment effort over the year focused largely on discussions with departments respecting their recruitment needs and optimal delivery models. This effort included support for various pilot projects such as the Recruitment Pilot for the Science and Technology Community.
Continuous Learning Strategy					
Plan for the evaluation of the *Policy for Continuous Learning in the Public Service*	2003	New	Yes	Yes	The building of a reporting and evaluation process to measure progress in learning was completed in fiscal year 2003-04. A preliminary analysis of investments in learning was conducted for 2002-03, progress in the application of learning policies across departments and agencies was evaluated, and initial baselines for future-year comparisons across the public service were established.
Implement the PSAC–TBS Joint Learning Program	2003	Carried over	Yes	Yes	Four core courses on key subject areas of relevance to union-management relations were designed and delivered at 621 workshops to approximately 13,000 participants across 33 departments and 11 PSAC components.
Develop an implementation strategy for the new Public Service Orientation Program for employees recruited into the public service of Canada	2004	Carried over	Partially	Yes	Using leading-edge technology and face-to-face sessions, participants will learn how their work fits within the context of their departments, the public service as a whole and the government it supports, and how their work contributes to serving Canadians. Program approval and funding to implement this strategy will be sought in the 2004–05 fiscal year.
Identify common knowledge needs and an implementation strategy for the public service	2003	2003	Partially	Yes	A library of common knowledge has been developed for managers and joint efforts are ongoing with the Canada School of Public Service to build a learning delivery model that blends e-learning and classroom activities.
Workplace: The work environment is healthy and enabling.					
Leadership Development					
Develop the leadership strategy	2003	New	Partially	Yes	A framework for managing public service leaders was endorsed by the Committee of Senior Officials (COSO) and leadership development programs were transferred from the Public Service Commission to the Agency. In addition, work has begun to integrate these programs strategically and operationally.
Continue to work on the Managers Project	2003	Carried over	Yes	Yes	Work on the Managers Project was completed. The resulting report contains 29 recommendations, including one specifying mandatory core learning for new managers, and one stipulating the inclusion of strengthened modern comptrollership and financial management components in the competency profile for leaders.
Develop a policy on managing performance in the Executive Group	2003	Carried over	Yes	Yes	Initial work on a policy on managing performance in the Executive Group was developed early in 2003 but was subsumed within the larger work on implementing the *Public Service Modernization Act* (PSMA), specifically on implementing the revisions to the *Financial Administration Act* (FAA). In addition, throughout 2003–04, the Performance Management Program for the Executive Group was strengthened to improve its

Plans and Priorities from the 2003–04 RPP	Time Frame as Set in 2003–04 RPP	New in 2003–04 or Carried Over?	Plans Accom-plished Yes/No?	On Time Yes/ No?	Comments
					effectiveness and the rigour of its application. There are enhanced definitions for performance levels and tighter administrative controls.
Renewing the Framework for Human Resources Management Policies and Performance Reporting					
Manage the initiative to review, streamline and eliminate policies.	Framework by 2004–05	Carried over	Yes	Yes	A total of 193 HR policies were reviewed during 2003-04. The result was a consolidation of these policies into 13 overarching policy frameworks with the objective of making them clearer, more accessible, better integrated and results-based. All renewed policies will include improved performance indicators directly linked to a new results-based approach that will strengthen the accountability framework for deputy heads.
Plan for the implementation of a results-based management and reporting framework and the renewal of policy.	Results-based management by 2005	Carried over	Partially	Yes	A new results-based approach to the accountability of deputy heads for HR management is being developed with an implementation target of 2005 as planned.
Policy Development					
Develop and implement the *Code of Values and Ethics for the Public Service*, including conflict-of-interest and post-employment measures.	2003	New	Yes	Yes	All commitments were fulfilled as planned, including publication and distribution of the Code to more than 160,000 public servants across some 70 departments and agencies (Part I, Schedule I).
Respond to the 2002 *Public Service Employee Survey*.	2002	New	Yes	Yes	In September 2003, the Survey Follow-up Action Advisory Committee submitted its final report to the Deputy Minister Sub-committee on Pride and Well-being for consideration and action according to the report's recommendations.
SERVICE IMPROVEMENT BUSINESS LINE					
Access: Citizens have convenient, secure and seamless access to government programs and services across all delivery channels in the official language of their choice.					
Achieving Improvements in Service Delivery in Official Languages					
Monitor implementation of the Official Languages program to ensure citizens are served in the language of their choice; develop evaluation instruments to enable departments and agencies to self-assess their performance.	2004 and ongoing	New	Yes	Yes	The report on the 2003 telephone survey on provision and availability of services in both official languages was completed, as were reports on the follow-up audit of services in both official language at seven major airports.
Update *Official Languages Regulations* in accordance with 2001 census data; confirm designate offices to provide bilingual services to the public.	2003	New	Yes	Yes	The third phase—measuring demand—of the Compliance Review of the *Official Languages Regulations* was launched.

Annex 2 – Response to reports from the Office of the Auditor General and from parliamentary committees

The Office of the Auditor General (OAG) produced several report chapters during the year on issues related to human resources management. Parliamentary committees subsequently provided their own reports on some of these issues, and the Government, in turn, responded to these reports, setting out its plans to address the recommendations.

Responses to the OAG's recommendations are provided below. The information is organized by report and recommendation.

A) In May 2003, the OAG issued a report to follow up on its December 2000 review of recruitment efforts in the public service:

Report	Recommendations
May 2003 Report of the Office of the Auditor General of Canada (*Post-Secondary Recruitment Program of the Federal Public Service*)	• [That] the Government and departments... adopt a strategic approach to renewal based on demographic analysis, projections, and knowledge of current and anticipated business needs [and that] they develop specific targets for recruitment, particularly for the occupational groups that anticipate critical shortages. • [That] recruitment practices [contributing to] a culture of short-term hiring... change, [that] the recruitment system...be faster and more flexible, [and that] managers... change their mindset on recruitment to ensure a better balance between the immediate need to fill vacancies and the strategic needs of their departments.

In 2003-04, responsibility for recruitment strategies, including post-secondary recruitment, fell primarily to the PSC, with TBS and then the Agency participating in discussions. Effort over the year focused largely on discussions with departments respecting their recruitment needs and optimal delivery models. This effort included support for various pilot projects such as the Recruitment Pilot for the Science and Technology Community. Given the organizational changes announced on December 12th, important discussions continue to take place between the PSC and the Agency on where best to situate delivery of post-secondary recruitment services in the new HR world. To facilitate a strategic approach to recruitment, the Agency is leading the work with departments to strengthen HR planning so that recruitment strategies will be based on current and future needs. The Agency also played a key role in discussions related to the information systems that support strategic recruitment and HR management.

With regard to the new term employment policy, Treasury Board Secretariat (and now the Agency) committed to monitoring implementation and to taking steps to ensure that the policy does not have a negative impact on recruitment through the Post-Secondary Recruitment program. Marketing and the education of managers were affirmed as the most effective ways to ensure that the program is used properly. Follow-through on this commitment involved provision of support to departments in applying the new term policy. The Agency provided six training and information sessions to approximately 350 HR professionals and managers across the country. It also developed an initial template to aid in monitoring the policy's application and used it to carry out a web-based survey. Given the low response rate (43%), data provided an incomplete picture of implementation issues. Efforts to monitor the implementation of this policy will continue in 2004-05.

B) May of 2003 also saw the issuance of the extensive report on classification reform and, in October, the Public Accounts Committee provided its comments. The government's response came in February of 2004:

Report	Recommendations
May 2003 Report of the Office of the Auditor General of Canada (*Reform of Classification and Job Evaluation in the Federal Public Service*)	• [That] the Treasury Board Secretariat…ensure that timely audits of classification are conducted and [that] all the necessary measures [are taken] to restore and sustain the integrity of the classification of positions in the public service. • [That] the Treasury Board Secretariat…articulate its objectives and expected outcomes for classification reform and develop a global plan for addressing the root problems inherent in the old classification system.
October 2003 Standing Committee on Public Accounts Report on Chapter 6 of the May 2003 Status Report of the Auditor General of Canada (*Reform of Classification and Job Evaluation in the Federal Public Service*)	• That without further delay, the Treasury Board Secretariat, in collaboration with all participating federal departments and agencies, establish appropriate systems and procedures to track and monitor all relevant costs associated with the current attempt at reforming the classification and job evaluation systems of the federal public service. • That the Treasury Board Secretariat trace the progress achieved in setting up cost monitoring and tracking systems and procedures related to the classification reform and ensure that the information is contained in the Secretariat's annual departmental performance report for the fiscal year ending 31 March 2004, and also in the next annual update report of the classification reform. • That the Treasury Board Secretariat provide detailed action plans together with an implementation timetable for the initiatives aimed at improving and strengthening departmental monitoring of classification practices. That these action plans and implementation timetables be tabled in Parliament no later than 31 March 2004. • That the Treasury Board Secretariat complete the testing of its methodology for the government-wide monitoring of the integrity of departmental classification practices and report the results in its annual departmental performance report for the fiscal year ending 31 March 2004. • That the Treasury Board Secretariat develop the practice of executing proper post-mortems within reasonable delay for all its large-scale, government-wide projects. • That the Treasury Board Secretariat develop better record-keeping and tracking systems and procedures to support comprehensive post mortem exercises.

With respect to articulating its objectives and providing detailed action plans, the government agreed to continue to report on its progress through its DPRs, and to publish an annual report on classification reform, including monitoring. The classification program is organized around two key objectives: modernized classification standards and a well-functioning classification system. During the 2002-03 fiscal year, there were broad-based results in both areas.

The first new classification standard was successfully designed to meet the needs of the Foreign Service (FS) Group in the Departments of Foreign Affairs, International Trade and Citizenship and Immigration Canada. This standard, approved by Treasury Board in 2003, represents a major milestone achievement and validation for the new, incremental, standards modernization strategy and approach adopted this year. In addition to the successful work on the FS standard, a draft standard for the Economics and Social Science Services (EC) group was completed and an approach to designing a new standard for the Program and Administrative Services (PA) group was developed.

To rebuild classification system capacity, new programs were designed to support the development needs of classification professionals and new working tools were developed to support the classification community. An extensive new interim training program was developed and introduced and the program sponsored the first national symposium ever held for classification professionals within the Public Service of Canada. In addition, existing classification standards were updated and put on line and a new web-based tool, the *Position Classification Information System* (PCIS), was successfully introduced.

With respect to timely audits, the Government agreed with the need for detailed public information on classification monitoring. Ensuring the integrity of the classification system through an effective monitoring program remained one of our highest priorities in 2003-04. Departments are responsible for monitoring the health of the classification system within their organization; the Agency is responsible for supporting departments and monitoring the overall situation across the public service.

The development of a new classification monitoring framework was initiated during fiscal year 2002-03. Departments were provided with the framework and encouraged to make capacity building in this area a priority. During 2003-04, the program was implemented. At the departmental level, assistance was provided to classification managers to build their own active monitoring program or, alternatively, to align their current program with an active monitoring approach. At the Agency level, activity focused on the initiation of two relativity studies designed to review how classification standards for the financial administration (FI) and computer systems (CS) occupational groups were being applied across the public service.

As recommended, a cost-tracking system is being developed in consultation with departments. Costing project reports were completed and submitted in March and April 2004. These reports, which are currently under consideration, identified the cost elements associated with classification reform projects, identified potential options for tracking and monitoring costs, recommended one preferred system option and identified the related procedures and tools required for implementation.

With respect to executing proper post mortems for all of its large-scale, government-wide projects and developing better record keeping and tracking systems, the Agency has adopted the TBS project management policy as part of an effective review process. A thorough management review was carried out following the decision to cease work on the Universal Classification Standard (UCS) project, with results continuing to inform the current program for classification reform.

C) In June of 2003, the Minister of Human Resources Development tabled a parliamentary committee report on literacy:

Report	Recommendations
June 2003 Report of the Standing Committee on Human Resources Development and the Status of Persons with Disabilities (*Raising Adult Literacy Skills: The Need for a Pan-Canadian Response-Report of the Standing Committee on Human Resources Development and the Status of Persons with Disabilities*)	• That Treasury Board specifically include literacy and numeracy skills development in its *Policy for Continuous Learning in the Public Service of Canada*, [that] all employees with low literacy skills, irrespective of their employment status, be assisted and encouraged to submit a personal learning plan to raise their literacy and numeracy skills [and that]... learning opportunities...be made available during working hours.

The Leadership Network, now responsible for learning efforts within the Agency, participated in developing the response to this report. As a result, the policy focuses on the development of a continuous learning culture and recognizes the unique needs of individuals and organizations across the public service. While the policy is not prescriptive in detailing specific types of learning, one provision requires departments to complete individual learning plans for their employees by March 31, 2004, with a view to meeting the employees' unique learning needs. Another provision requires departments to develop their own learning policies to address the specific needs of their organizations.

D) In its November 2003 report on accountability and ethics in government, the OAG directly addressed values and ethics issues:

Report	Recommendations
November 2003 Report of the Office of the Auditor General of Canada (*Accountability and Ethics in Government*)	• [That] Treasury Board provide guidance on the meaning of key terms in the *Values and Ethics Code*...and on how to integrate values and ethics into decision making; • [That] Treasury Board develop a model for...departmental initiatives on values and ethics that takes [departmental risk] into account; • [That] Treasury Board ensure that departments have...expertise, a working knowledge of organizational ethics and best practices, and the capacity to provide appropriate training to staff in a reasonable time frame; • [That] Treasury Board identify the funding needed for departments to develop and implement their own comprehensive values and ethics initiatives; and • [That] Treasury Board establish deadlines for departments to develop and implement comprehensive values and ethics initiatives.

With respect to providing guidance on terminology, the electronic *Interpretation Guide to the Values and Ethics Code for the Public Service* has been developed in consultation with representatives from departments and agencies and made available on-line in January 2004 via the Agency web site. This tool has proven its effectiveness through the concrete use of case studies presented to facilitate interpretation. In addition, a live-action applied learning video, *The Code at Work*, was developed and distributed in December 2003. User reactions have indicated that it is "one of the first concrete and practical expressions of the government's commitment to further values and ethics in the public service."

To assist with the integration of values and ethics into decision making, a pilot "Training for the Trainers" workshop module on the *Values and Ethics Code for the Public Service* was developed in concert with the former Canadian Centre for Management Development (now Canada School of Public Service) and delivered in March 2004 to some 76 representatives of 41 departments and agencies. Feedback indicates that "the development and delivery of this [workshop] is an important step for the federal government. As practitioners are aware, having a code means nothing without ongoing dialogue to ensure that people understand how to integrate the code into everyday decisions."

To ensure that departments have the required expertise, and have access to best practices and training, dedicated communications and learning resources were integrated into the Agency's Office of Public Service Values and Ethics in late August 2003. The task was to further develop a comprehensive communications and implementation strategy for the Code and related human resource policies. Efforts in this area resulted in the creation and enhancement of many on-line, user-friendly self-help and information learning and development tools. As well, scores of awareness sessions, workshops and panel discussions have been delivered to more than 73 individual departments and agencies, interdepartmental regional and national gatherings, functional and bargaining agent groups, communities of interest, academic groups, and other domestic and international delegations and institutions. In addition, a practical series of performance indicators and results measurement mechanisms is being developed to assist departments and organizations to gauge their respective needs and strengths.

The *Values and Ethics Code for the Public Service* was published and distributed to some 160,000 public servants in the more than 70 departments and agencies to which it pertains, prior to the policy's entry into effect on September 1, 2003. As of this date, deputy heads became accountable for implementation of the Code in their organizations. This accountability includes ensuring that all employees have a copy of the Code and are informed annually of its requirements, and putting into place mechanisms to help employees raise, discuss and resolve code (values and ethics) -related issues. These mechanisms included the designation, by October 6, 2003, of a Senior Official for the Code, resulting in the creation of a Senior Officials Network in October 2003 to support departments in the integration of values and ethics initiatives in the respective organizations The Network met October 30, 2003 and January 22, 2004 to further develop these initiatives and will hold subsequent meetings in

2004-05. Additionally, the Agency actively supports other key departmental professionals in related values and ethics policy areas such as harassment prevention and resolution and disclosure of wrongdoing.

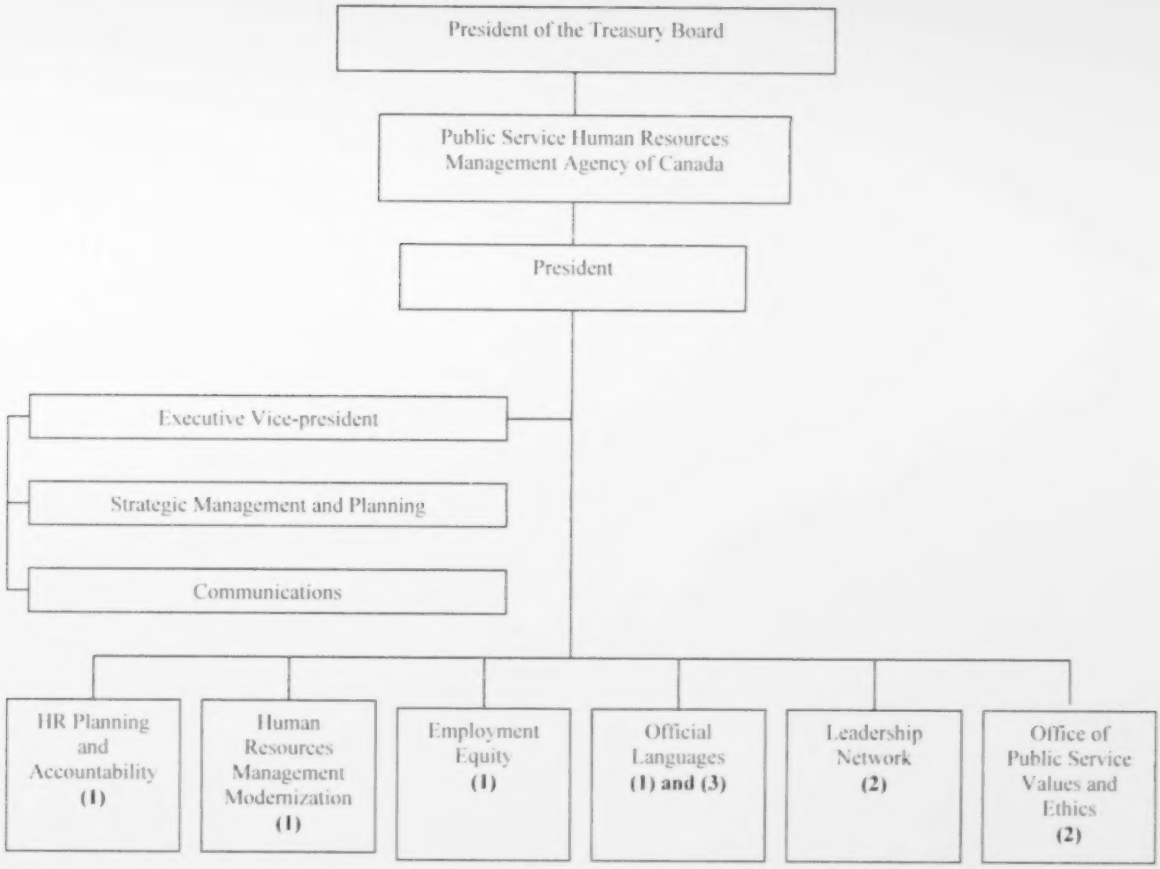
Deadlines for developing and implementing values and ethics initiatives are inherent in the annual assessment provided by the Management Accountability Framework (MAF). During the review period (subsequent to September 1, 2003), meetings were held by the Secretary of the Treasury Board with deputy heads across the public service to discuss, for the first time, the question of values and ethics initiatives in their respective organizations and the relevance of these to the accountability agreements and annual assessments of these deputy heads.

E) In February 2004, the Public Accounts Committee followed up on the three OAG chapters on sponsorship and related issues, thus touching again on concerns that are closely related to values and ethics:

Report	Recommendations
February 2004 Standing Committee on Public Accounts First Report (February 17th) (commenting on chapters 3, 4 and 5 of the November 2003 Report of the OAG)	[That] the Government ...introduce effective whistle-blowing legislation at the earliest opportunity.

In response to key aspects of the debate around passage of the *Public Service Modernization Act*, the Government had already established an external working group in September 2003. Its task was to review existing internal disclosure protection in the federal public service and the feasibility of legislating protection. Although a disclosure protection mechanism *(Policy on the Internal Disclosure of Information Concerning Wrongdoing in the Workforce)* was already in place, the review revealed the need to strengthen the existing mechanism. As a result, the *Public Servants Disclosure Protection Bill* was drafted and tabled in the House of Commons on March 22, 2004. However, with the dissolution of the 37th Parliament on May 23, 2004, in anticipation of a general election to be held June 28, 2004, all parliamentary business terminated. As a result, the bill could not proceed and did not become law.

Annex 3 – Organizational structure as at March 31, 2004


President of the Treasury Board
Public Service Human Resources Management Agency of Canada
President
Executive Vice-president
Strategic Management and Planning
Communications
HR Planning and Accountability (1)
Human Resources Management Modernization (1)
Employment Equity (1)
Official Languages (1) and (3)
Leadership Network (2)
Office of Public Service Values and Ethics (2)

As depicted in the diagram presented in Section II, to achieve the strategic outcomes included in the 2003–04 *Estimates*, plans and priorities falling under the responsibility of the Agency were articulated around three strategic outcome components:

(1) **Workforce:** *The workforce is productive, sustainable and representative of the diversity of the Canadian public it serves.*

(2) **Workplace:** *The work environment is healthy and enabling.*

(3) **Access:** *Citizens have convenient, secure and seamless access to government programs and services across all delivery channels in the official language of their choice.*

The organizational, reporting and accountability structure of the Agency presented above can be linked to last year's strategic outcome components as illustrated by the numbers in bold.

Annex 4 – Horizontal initiatives

In keeping with the March 2003 *Action Plan for Official Languages*, the Agency has made significant progress in creating an exemplary public service in terms of delivering service to Canadians, creating a work environment conducive to the use of both official languages in bilingual regions, and becoming representative of the population that it serves. As part of these undertakings, the Agency managed two innovation funds anticipated in the *Action Plan*, undertook a review of official languages policies with one important component being approved in November 2003, undertook various initiatives aimed at informing and sensitizing public servants to official languages issues, further utilized its official languages networks—most notably the Network of Official Languages Champions and Directors of Official Languages—and developed several tools to support federal institutions in the promotion of linguistic duality. The Agency's expertise and its monitoring capacity in the area of official languages have been strengthened. Good progress has been made in clarifying accountabilities, integrating official languages into all aspects of government activities and promoting linguistic duality as intrinsically linked to the fundamental values of the public service.

Annex 5 – Reporting on government-wide initiatives

Sustainable Development

According to the *Auditor General Act*, departments (Schedule I of the *Financial Administration Act)* are required to report on a sustainable development strategy. While this requirement applies to Treasury Board, it is not applicable to the Agency, which falls under Schedule 1.1. Nevertheless, the Agency continues to receive services from the TBS Corporate Services Division, which participates actively in the Sustainable Development initiative. Details can be found in the TBS DPR and at the following web site TBS Sustainable Development Progress Report.

Procurement and Contracting

Role Played by Procurement and Contracting in Program Delivery

Procurement and contracting are not acquired for the actual delivery of programs. However, the Agency does procure goods and contract for services to support internal business functions.

Overview of the Contracting Management Processes and Strategy Within the Department

In 2003–04, all procurement and contracting within TBS and, later, for the Agency, were carried out by the Procurement and Asset Management Section within the Corporate Services Branch of the Treasury Board Secretariat. The Secretariat's approach to the management of contracting and procurement furthers its modern comptrollership objectives by ensuring that goods and services needs are met in a timely manner and that policies and guidelines are respected. Contracting and procurement activity within the Secretariat is centralized. While managers have delegated authority to enter into contracts, a centralized contracting section provides advice and guidance on all aspects of the contracting process and creates contract documents and financial commitments. The Secretariat also has a Contract Review Committee that reviews all contracts with an estimated value of $10,000 or more.

Progress and New Initiatives Enabling Effective and Efficient Procurement Practices

To encourage compliance and reduce processing time, the process for issuing service contracts with an estimated value of $10,000 or less has been streamlined. Procurement of goods is also carried out centrally with the exception of purchases made using acquisition cards for low dollar-value items.

Annex 6 – Transfer payments

Federal Public Sector Youth Internship Program (www.yip.gc.ca)

Objectives: The Program provides unemployed or underemployed youth with an opportunity to gain essential work experience and develop skills needed to secure employment in the future, through developmental internships at federal public sector work sites. The Youth Internship Program is delivered in partnership with the YMCA through a contribution agreement.

Relevance and Government Priorities: Created in the spirit of the Youth Employment Strategy in 1997 as a three-year initiative, the Program was renewed on a permanent basis in February 2000. As of March 2004, it has allowed the placement of over 9,000 youth in internship opportunities. The Program remains consistent with the government's vision of inclusion, meaningful work, the removal of barriers, and opportunities for all mentioned in the 2004 *Speech from the Throne*. An *Interim Assessment of Results* conducted independently in the fall of 2003 confirms the continued relevance of the Program and its links to these government priorities.

Government restructuring and reallocation of $1billion: As part of Treasury Board Secretariat's contribution to the $1 billion reallocation exercise, the program funding was cut by $2.4M in 2003-04, thus reducing the transfer payment (contribution) to $16.2M per year. This reduction of $2.4M from the program funding has been made permanent. On December 12, 2003, the Program was transferred to the new Public Service Human Resources Management Agency of Canada along with the Leadership Network, Human Resources Management Office.

Results: In 2003-04, approximately 1040 youth participated in 9-month internship opportunities in host departments, agencies or Crown corporations across Canada. The distribution of the opportunities was based on provincial and territorial rates of youth unemployment and the availability of federal government operations capable of offering learning opportunities. Over 35% of internship opportunities were created in areas outside of census metropolitan areas. Approximately 57% of program participants were youth at risk (that is, youth with incomplete high school, single parents, Aboriginal youth and youth living on the streets). These youth also received counselling and life-skills training from the YMCA. The total number of interns placed in 2003-04 was 14% lower than the number of participants in 2002-03 as a result of the reduction in program funding.

Program results are monitored, in part, through extensive surveys of participants during the internship experience as well as 12, 24 and 36 months after completion. In addition, in November 2003, Goss Gilroy Inc. was retained to conduct an interim assessment of the Program. Results indicated that 65% of survey respondents were employed 12 months after participation and between 74% and 77% were employed 24 and 36 months after participation. As well, after 24 months, 18% of youth surveyed had returned to school, full or part time. Of these, 43% of youth at risk were enrolled in college, and 27% in an undergraduate program. A complete summative evaluation of the program results will be completed in 2004-05.

The planned spending for 2003-04 was originally $18.6 million, later revised to $16.2 as a result of the $1B reallocation exercise. A total of $16.175 million was spent in 2003-04 for the remuneration of interns and for youth support services.

Youth Internship Program - Financial Audit Report
Summative Evaluation of the Federal Public Sector Youth Internship Program Final Report

Annex 7 – Useful internet addresses

Public Service Human Resources Management Agency of Canada
http://www.tbs-sct.gc.ca/the Agency-agrhfpc/index_e.asp

- Human Resources Management Modernization
  http://www.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/psma-lmfp/index_e.asp
- Classification Reform
  http://www.hrma-agrh.gc.ca/classification/index_e.asp
- Leadership Network
  http://www.hrma-agrh.gc.ca/leadership/ld_e.asp
- Values and Ethics
  http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/index_e.asp
- Employment Equity
  http://www.hrma-agrh.gc.ca/ee/index_e.asp
- Official Languages
  http://www.tbs-sct.gc.ca/ollo/index_e.asp

Public Service Modernization Act
http://laws.justice.gc.ca/en/p-33.4/
Values and Ethics Code for the Public Service
http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/vec-cve/vec-cve_e.asp
Policy on the Prevention and Resolution of Harassment in the Workplace
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/hw-hmt/hara_e.asp
Policy on the Internal Disclosure of Information Concerning Wrongdoing in the Workplace
http://www.tbs-sct.gc.ca/veo-bve/common/policies-politiques_e.asp
Policy on the Indemnification of and Legal Assistance for Crown Servants
http://www.tbs-sct.gc.ca/veo-bve/common/policies-politiques_e.asp
Employment Equity Act
http://laws.justice.gc.ca/en/E-5.401/index.html
Official Languages Act
http://laws.justice.gc.ca/en/O-3.01/index.html
Results for Canadians
http://www.tbs-sct.gc.ca/res_can/rc_bro_e.asp

BUDGET DES DÉPENSES

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2004

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2004

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des
Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/96-2004
ISBN 0-660-62673-X

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

L'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004* : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

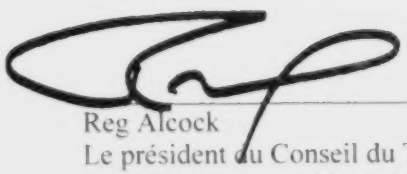
Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :
Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant Le 31 mars 2004



Reg Alcock
Le président du Conseil du Trésor
et ministre responsable de la
Commission canadienne du blé

Pour plus de renseignements :

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

90, rue Sparks, pièce 820
Ottawa (Ontario)
K1P 5B4

Site web : http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_e.asp

Internet : hr-info-rh@hrma-agrh.gc.ca

Téléphone : 1-800-O-Canada

Table des matières

Section I : Messages **1**

1.1 Message du ministre 1

1.2 Déclaration de la direction 3

Section II : Vue d'ensemble sur le rendement **4**

2.1 Contexte de présentation du rapport de l'Agence 4

2.2 Liens avec le Cadre de planification stratégique de 2003-2004 5

2.3 Vue d'ensemble du rendement 6

Section III : Rendement détaillé par composante de résultats stratégiques **11**

3.1 L'effectif – *L'effectif est productif, durable et reflète la diversité de la population canadienne qu'il sert* 11

3.2 Milieu de travail – *Le milieu de travail est sain et habilitant* 21

3.3 Accès - *Quel que soit le mode de prestation qu'ils utilisent, les citoyens ont un accès pratique, sûr et homogène aux programmes et services gouvernementaux dans la langue officielle de leur choix* 27

3.4 Administration de l'Agence - *Atteindre un excellent rendement et le maintenir* 28

Section IV : Rendement financier **30**

Section V : Annexes **36**

Annexe 1 – Tableau récapitulatif du rendement ministériel 36

Annexe 2 – Réponse aux rapports du Bureau du vérificateur général et des comités parlementaires 40

Annexe 3 – Structure organisationnelle au 31 mars 2004 45

Annexe 4 – Initiatives horizontales 46

Annexe 5 – Rapports sur les initiatives pangouvernementales 47

Annexe 6 – Paiements de transfert 48

Annexe 7 – Adresses Internet utiles 49

Section I : Messages

1.1 Message du ministre

En qualité de ministre responsable de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, j'ai le plaisir de présenter son premier *Rapport sur le rendement* pour l'année fiscale se terminant le 31 mars 2004.

La promotion du maintien de l'excellence au sein de la fonction publique au travers d'une gestion saine des ressources humaines constitue une priorité de première importance pour le gouvernement du Canada. En créant l'Agence en décembre dernier, le gouvernement a confirmé son engagement à se doter d'une fonction publique moderne, de niveau mondial, et pouvant offrir des services de qualité à la population canadienne de façon intègre, transparente et responsable.

Pour atteindre ces objectifs, l'Agence a commencé à travailler sur l'une des principales priorités du gouvernement : la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP)* qui a reçu la sanction royale en novembre dernier. Il s'agit de la première restructuration majeure en 35 ans du régime de gestion des ressources humaines du gouvernement.

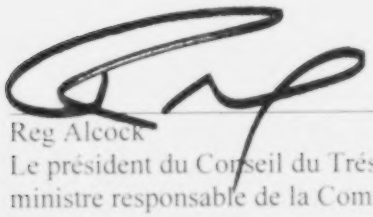
En outre, dans le cadre de ses efforts pour s'assurer que la fonction publique est guidée par les valeurs et les normes d'éthique les plus strictes, l'Agence a commencé, en juin 2003, à supporter activement les ministères et les organismes dans leurs efforts d'intégration du nouveau *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* dans le fonctionnement au quotidien de leur organisation respective. L'Agence a également rédigé le *Projet de loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs*, qui a été déposé au Parlement le 22 mars 2004.

En 2003-2204, nous avons également amorcé l'intégration des programmes de développement du leadership. La cohérence et l'harmonisation accrues qui en résulteront contribueront au perfectionnement de chefs compétents et talentueux, guidés et évalués par les normes de responsabilisation les plus rigoureuses qui soient. De plus, le renforcement des systèmes de reddition de comptes pour la gestion des ressources humaines dans la fonction publique ainsi que l'amélioration des politiques des ressources humaines sont en bonne voie de réalisation.

Enfin, parallèlement, l'Agence s'efforce toujours, au moyen de plusieurs initiatives clés, de réaliser les objectifs visés en matière d'équité en emploi et de langues officielles.

Le travail de la fonction publique a beaucoup de valeur pour le gouvernement et les Canadiens. Une fonction publique hautement performante contribue au bien-être social, économique et culturel des Canadiens de même qu'à notre santé et notre sécurité, tout en constituant un avantage concurrentiel dans une économie mondiale.

Au nom de tous les Canadiens, je tiens à remercier tous les fonctionnaires fédéraux de leur travail assidu, de leur professionnalisme et de leur dévouement à l'égard de l'intérêt public. J'encourage aussi les parlementaires et les Canadiens à prendre connaissance du présent rapport et à reconnaître notre intérêt commun à soutenir l'excellence au sein de la fonction publique.



Reg Alcock
Le président du Conseil du Trésor et
ministre responsable de la Commission canadienne du blé

1.2 Déclaration de la direction

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport ministériel sur le rendement* 2003-2004 de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada.

Le présent rapport a été préparé conformément aux principes de déclaration et aux autres exigences de divulgation énoncés dans le *Guide de préparation des Rapports ministériels sur le rendement 2003-2004* et dresse, à ma connaissance, un portrait complet, équilibré et transparent du rendement de l'organisation pour l'exercice 2003-2004.

Michelle Chartrand

Michelle Chartrand, présidente
Agence de gestion des
ressources humaines de la
fonction publique du Canada

Section II : Vue d'ensemble sur le rendement

2.1 Contexte de présentation du rapport de l'Agence

L'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique a été créée le 12 décembre 2003.

Le paysage de la gestion des ressources humaines (RH) de la fonction publique a beaucoup changé au cours de la dernière année avec l'annonce inattendue de la restructuration du gouvernement le 12 décembre 2003 et la création subséquente de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (l'Agence).

En effet, tel que présenté de façon détaillée dans son premier *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP) de 2004-2005, l'Agence a été créée pour *moderniser et favoriser de façon continue l'excellence dans la gestion des ressources humaines et le leadership à l'échelle de la fonction publique*.

L'un des résultats directs de cette réorganisation a été le transfert du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) à l'Agence de la plupart des fonctions de gestion des RH ainsi que de toutes les responsabilités en matière de langues officielles, à l'exception de la rémunération, des avantages sociaux, des pensions, des relations de travail et de l'initiative sur la modernisation des services de voyage.

Par conséquent, ce premier rapport sur le rendement de l'Agence porte uniquement sur les plans et les priorités du *Budget des dépenses de 2003-2004* qui ont été transmis du SCT à l'Agence le 12 décembre 2003.

Plus précisément, les plans et priorités transférés du SCT à l'Agence, et dont traite ce rapport sur le rendement, sont reliés aux fonctions[1] suivantes :

- planification des ressources humaines, rapports sur le rendement et élaboration de politiques[2]
- modernisation de la gestion des ressources humaines
- organisation et classification
- politiques sur l'emploi
- apprentissage et perfectionnement du leadership[3]
- valeurs et éthique
- équité en emploi et diversité
- langues officielles.

La prochaine section établit les liens avec le Cadre de planification stratégique du SCT utilisé dans son Budget des dépenses de 2003-2004.

[1] Functions auparavant gérées par le Bureau de la gestion des RH et le secteur des langues officielles du SCT.
[2] Pour les fonctions relevant de l'Agence uniquement.
[3] Programme de gestion du rendement du Groupe de la direction inclu.

2.2 Liens avec le Cadre de planification stratégique de 2003-2004

Les plans et les priorités exposés dans le Budget des dépenses 2003-2004 du SCT étaient organisés en trois résultats stratégiques : gérance, gestion des ressources humaines et amélioration des services.

Toutefois, les plans et les priorités transférés à l'Agence le 12 décembre 2003 supportaient uniquement deux de ces trois résultats stratégiques :

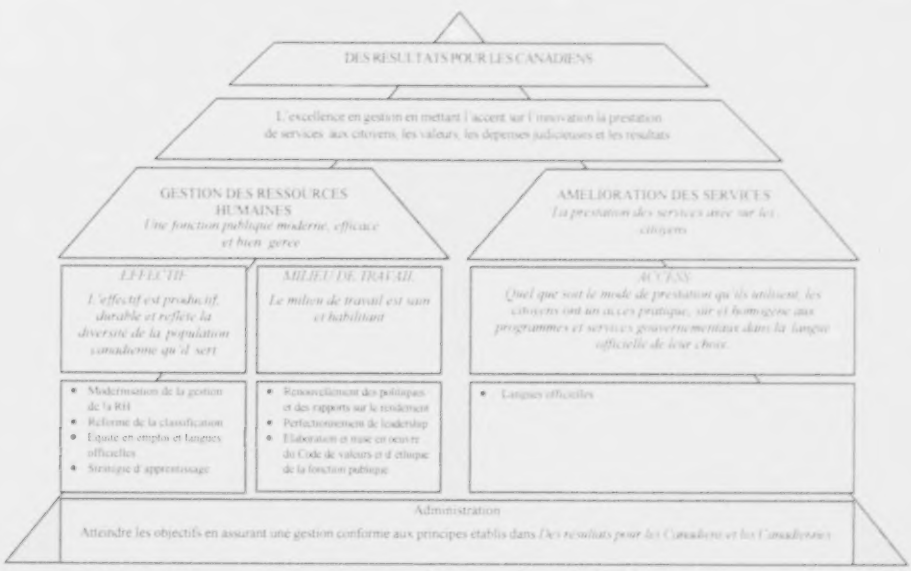
- **La gestion des ressources humaines :** *Une fonction publique moderne, efficace et bien gérée*
- **L'amélioration des services :** *La prestation des services axée sur les citoyens.*

D'autre part, tel qu'illustré dans le diagramme ci-dessous, les plans et les priorités nécessaires à l'atteinte de ces deux résultats stratégiques s'articulaient autour des trois composantes suivantes :

- **L'effectif :** *L'effectif est productif, durable et reflète la diversité de la population canadienne qu'il sert*
- **Le milieu de travail :** *Le milieu de travail est sain et habilitant*
- **L'accès :** *Quel que soit le mode de prestation qu'ils utilisent, les citoyens ont un accès pratique, sûr et homogène aux programmes et services gouvernementaux dans la langue officielle de leur choix*

Enfin, chacune de ces composantes de résultats stratégiques se sub-divisait elle-même en secteurs de priorités clés plus pointus.

Cadre de planification stratégique de 2003-2004


Résultats stratégiques
Composantes de résultats stratégiques
Secteurs de priorités clés
DES RÉSULTATS POUR LES CANADIENS
L'excellence en gestion en mettant l'accent sur l'innovation la prestation de services aux citoyens, les valeurs, les dépenses judicieuses et les résultats
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
Une fonction publique moderne, efficace et bien gérée
AMÉLIORATION DES SERVICES
La prestation des services axée sur les citoyens
EFFECTIF
L'effectif est productif, durable et reflète la diversité de la population canadienne qu'il sert
MILIEU DE TRAVAIL
Le milieu de travail est sain et habilitant
ACCÈS
Quel que soit le mode de prestation qu'ils utilisent, les citoyens ont un accès pratique, sûr et homogène aux programmes et services gouvernementaux dans la langue officielle de leur choix
• Modernisation de la gestion de la RH
• Réforme de la classification
• Équité en emploi et langues officielles
• Stratégie d'apprentissage
• Renouvellement des politiques et des rapports sur le rendement
• Perfectionnement de leadership
• Élaboration et mise en œuvre du Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique
• Langues officielles
Administration
Atteindre les objectifs en assurant une gestion conforme aux principes établis dans Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes

2.3 Vue d'ensemble du rendement

La présente section donne un aperçu des événements et des réalisations clés qui se sont produits au cours de l'exercice 2003-2004. On trouvera également, à l'annexe I, un tableau de synthèse du rendement de l'Agence par rapport à chacun de ses engagements.

Une année de profonds changements...

Les ministères et organismes fonctionnent dans un environnement de politiques gouvernementales en constante évolution. L'année 2003 n'a pas fait exception. En particulier, pour l'Agence, l'année 2003-2004 a été marquée par des changements considérables et parfois inattendus.

La restructuration du gouvernement du Canada annoncée le 12 décembre 2003 a été l'événement le plus marquant. Elle a eu des répercussions considérables sur le travail du SCT et, par voie de conséquence, sur la nouvelle Agence dont la création résulte directement de cette réorganisation.

Au même moment, tel que souligné dans le Discours du Trône de février 2004 et le Budget 2004, le gouvernement du Canada a entrepris un vaste examen des dépenses gouvernementales en affirmant son engagement à moderniser la fonction publique, à favoriser le maintien de l'excellence, à renforcer la gestion et la responsabilisation financières et à se conformer aux normes d'éthique les plus rigoureuses.

Finalement, en plus de cette restructuration et du besoin de créer une nouvelle organisation, d'autres événements ont eu des répercussions importantes sur les plans et les priorités de l'Agence.

En janvier 2004, l'Agence a été chargée de rédiger une ébauche de *Projet de loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs*, qui devait être déposée au Parlement en mars 2004. Cette loi visait à appuyer les employés qui fournissent de l'information sur des actes répréhensibles en leur garantissant qu'ils seront traités de façon équitable et qu'ils ne feront pas l'objet de représailles. En outre, quelques mois plus tôt, le secrétaire du Conseil du Trésor a décidé d'accroître la capacité du Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique afin d'appuyer, en particulier, le lancement et la mise en application du nouveau *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* (le *Code*). Cette responsabilité a aussi été dévolue à la nouvelle Agence.

En novembre 2003, la *Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP)* a été promulguée et l'Agence a été chargée de gérer sa mise en application. Il s'agit d'une entreprise d'envergure apportant des changements parmi les plus importants en plus de 35 ans à la façon dont la fonction publique fédérale embauche et gère ses employés.

Enfin, en mars 2003, le *Plan d'action pour les langues officielles* du gouvernement a été lancé. Ce plan quinquennal vise à maximiser les avantages de la dualité linguistique pour tous les Canadiens et à assurer dans la fonction publique des pratiques exemplaires au chapitre des langues officielles.

Tous ces événements ont posé de sérieux défis quant à l'affectation des ressources et la gestion des programmes. Toutefois, des progrès considérables ont été accomplis sur plusieurs fronts en 2003-2004, y compris la mise sur pied d'une nouvelle Agence au service de l'excellence.

Sommaire des principales réalisations…

Malgré le passage plus tard que prévu de la Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP), des éléments essentiels à sa mise en oeuvre ont été mis en place en 2003-2004…

Jusqu'à l'automne dernier, un bon nombre de pratiques et de systèmes de gestion des RH de la fonction publique n'avaient pas changé depuis près de quatre décennies. Devenus trop complexes et inflexibles, ils ne s'adaptaient plus à l'environnement d'aujourd'hui et devenaient de plus en plus dépasser par rapport aux besoins d'une fonction publique moderne. Dès lors, une des principales priorités en 2003 consistait à faire approuver par le Parlement le Projet de loi C-25 visant à moderniser la dotation, les relations de travail, l'apprentissage, et la planification des ressources humaines, et celà, dans un contexte d'intégration à la gestion des opérations. Ce Projet de loi C-25, maintenant appelé la *Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP)*, fut déposé à la Chambre des communes en février 2003 et reçu la sanction royale le 7 novembre 2003. Bien que la *Loi* fut approuvée plus tard que prévu, des éléments essentiels à sa mise-en-oeuvre ont pu être mis en place en 2003-2004.

Ainsi, le Secrétariat à la mise en œuvre de la modernisation de la gestion des RH a été créé à titre de bureau de projet responsable de la surveillance, de la planification et de la coordination de la mise en application de la *Loi*. De plus, afin de guider et d'appuyer le travail du secrétariat, des comités consultatifs, des sous-comités et des groupes de travail, au niveau des sous-ministres et des sous-ministres adjoints, ont été établis. D'autre part, l'École de la fonction publique du Canada a été créée le 1er avril 2004 et des initiatives ont été lancées en vue de bâtir la capacité nécessaire pour élaborer les nouvelles politiques et pratiques de gestion des RH; modifier les processus et les systèmes; et, commencer à préparer les employés, les gestionnaires et les professionnels des RH à leurs nouveaux rôles. Enfin, des partenariats et des efforts de codéveloppement ont été initiés avec les ministères, les organismes, les syndicats et la collectivité des RH. Toutefois, étant donné l'adoption de la *Loi* tard en 2003 et la création quasi-simultanée de l'Agence en décembre, sa mise en œuvre est maintenant prévue en mars 2006 au lieu de décembre 2005.

La réforme de la classification est en bonne voie avec des améliorations concrètes réalisées sur plusieurs fronts en 2003…

Une structure d'emploi ou un système de classification efficace doit correctement refléter le travail qui doit être accompli au nom des Canadiens. Cependant, certaines des normes de classification pour les fonctionnaires sont désuètes et empêchent la saine gestion de nos ressources humaines. De plus, afin d'être pleinement efficace, la mise en application de la *LMFP* nécessite des descriptions de travail claires, cohérentes et à jour, en vue notamment de soutenir un système de dotation équitable, simplifié et souple. Reconnaissant ce défi, une des priorités de 2003-2004 incluait la réforme du système de classification qui, lançée en 2002-2003, sera mis en oeuvre graduellement au cours des quatre ou cinq prochaines années. Même si 2003 fut la première année d'implantation, des progrès concrets ont été accomplis sur plusieurs fronts: les normes de classification de plusieurs groupes professionnels ont été modernisées; de meilleurs outils ont été mis à la disposition des spécialistes de la classification; la conception de nouvelles lignes directrices et d'un nouveau cadre de classification et d'organisation a été amorcée; et un contrôle du rendement du système de classification actuel a été effectué.

L'application du nouveau* Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique *et la conception initiale du Projet de loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs font parties des réalisations clés de 2003-2004 contribuant au maintien de l'excellence dans la fonction publique…

Les Canadiens veulent que leur gouvernement fasse mieux en ce qui a trait au respect des normes d'éthique. Le Budget des dépenses de l'Agence pour 2003-2004 reconnaissait déjà ce défi.

Ainsi, tel que tel que prévu, l'Agence a finalisé, publié et distribué, au cours de l'exercice 2003-2004, le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*, qui comprend aussi des mesures révisées quant aux conflits d'intérêts et aux situations d'après-mandat. Dès lors, au même moment que l'entrée en vigueur de la politique, le 1er septembre 2003, le *Code* a été distribué à quelque 160 000 fonctionnaires dans plus de 70 ministères et organismes (ceux assujettis à la section I de l'annexe I de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*). Depuis cette date, le *Code* est continuellement en demande et continue d'être distribué dans les organisations de la fonction publique. En outre, il sert d'outil de référence pour d'autres organisations canadiennes des secteurs public et privé ainsi que pour certains organismes internationaux, dont l'OCDE. Ce phénomène démontre une sensibilisation accrue à la fois des fonctionnaires et du grand public sur ce sujet. D'autre part, afin d'aider davantage les ministères et organismes à distribuer et à appliquer le *Code*, un grand nombre d'outils d'information, d'apprentissage, de perfectionnement et d'aide autonomes ont été conçus et améliorés. On soulignera également que plusieurs initiatives relatives à la mise en œuvre de la *Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail* ont été lancées au cours de la dernière année. Enfin, les réalisations de 2003-2004 ont aussi été marquées par la rédaction de l'ébauche du *Projet de loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs*, qui a été déposé au Parlement le 22 mars 2004, mais dont l'étude n'a pu être terminée étant donné l'arrêt des travaux parlementaires lors de l'annonce des élections fédérales en mai 2004.

Les stratégies d'apprentissage et de perfectionnement du leadership sont intégrées…

Pour recruter, former et maintenir en poste des dirigeants performants, les besoins en matière d'apprentissage et de développement du leadership doivent être vus comme un continuum des superviseurs de premier niveau aux administrateurs généraux. À cet égard, des étapes clés ont été franchies au cours de la dernière année.

Tout d'abord, un cadre stratégique de gestion des leaders de la fonction publique a été approuvé par le Comité des hauts fonctionnaires (CHF). En tant qu'élément prioritaire de cette stratégie, les programmes de perfectionnement du leadership ont été transférés de la Commission de la fonction publique (CFP) à l'Agence le 1er avril 2004, qui depuis, travaille à intégrer ces programmes aux opérations de façon stratégique afin de mieux répondre aux besoins actuels et futurs de la fonction publique. Un autre élément prioritaire de la stratégie est l'examen du profil de compétences en leadership afin de le simplifier pour garder les compétences essentielles et de les intégrer aux valeurs, à l'éthique et à la responsabilisation en matière de gestion.

L'Agence a également constitué, et présenté à travers le pays, une bibliothèque de connaissances communes pour les gestionnaires. Cette information sert maintenant à examiner les cours offerts par l'École de la fonction publique du Canada. Un cadre de conception a aussi été mis sur pied pour la mise en œuvre d'un Programme d'orientation de la fonction publique à l'intention des nouveaux employés, et un programme pilote sera offert au cours du prochain exercice.

D'autre part, pour mesurer les progrès accomplis en vue de devenir une organisation apprenante, il est essentiel de renforcer les processus et la capacité du système de présentation de rapports sur l'apprentissage dans l'ensemble de la fonction publique. Ainsi, au cours de la dernière année, l'Agence a pu établir des données de référence pour mesurer l'apprentissage à l'échelle de la fonction publique en 2002-2003; amorcer le processus de préparation de rapports par une analyse préliminaire des investissements effectués dans les activités d'apprentissage formel; et déterminer la portée de l'appui que les ministères devraient accorder au respect des engagements exprimés dans la *Politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique*.

L'année 2003-2004 a aussi était marquée par l'achèvement du Projet des gestionnaires. Le rapport qui en est ressorti contient des recommandations relatives à la définition de l'apprentissage de base obligatoire pour les nouveaux gestionnaires et au renforcement des connaissances, dans le profil de compétences des dirigeants, en matière de contrôleur moderne et de gestion financière. Ces recommandations, si acceptées, feront partie de la stratégie de perfectionnement du leadership.

Des résultats concrêts ont aussi été réalisés avec le Programme d'apprentissage mixte (PAM). Géré conjointement par l'employeur et l'Alliance de la Fonction publique du Canada, le but ultime de ce programme visait à améliorer les relations patronales-syndicales en permettant des activités d'apprentissage mixtes. L'évaluation officielle effectuée à la fin de l'exercice 2003-2004 a confirmé que le programme était un modèle efficace de partenariat et de collaboration entre le syndicat et l'employeur et qu'il a permis de créer des produits et d'adopter des pratiques d'apprentissage rentables et d'excellente qualité.

Finalement, tout au long de 2003-2004, le Programme de gestion du rendement pour le Groupe de la direction a été renforcé afin d'améliorer son efficacité et la rigueur de son application. Les contrôles administratifs ont été resserrés, des liens plus solides avec le Cadre de responsabilisation de gestion ont été établis et les cotes sur le rendement ont été établies en se fondant sur les pratiques exemplaires dans les secteurs privé et public.

Le renforcement des systèmes de reddition de comptes pour la gestion des RH dans la fonction publique ainsi que l'amélioration des politiques sur les RH sont en bonne voie de réalisation…

Dans le cadre de la modernisation de la gestion des RH, et afin de répondre au besoin d'une fonction publique plus responsable, un total de 193 politiques ont été révisées en 2003 puis regroupées en 13 cadres stratégiques globaux, en vue de les rendre plus claires, plus accessibles, mieux intégrées et davantage axées sur les résultats. Toutes ces politiques révisées incluront des indicateurs de rendement améliorés directement liés au nouveau cadre de responsabilisation des administrateurs généraux axé sur les résulats. La mise en application des nouveaux cadres stratégiques de responsabilisation et de présentation de rapports sur le rendement devrait se faire d'ici 2005.

En 2003, des améliorations durables et ciblées ont été réalisées en matière d'équité en emploi ainsi qu'au profit d'une fonction publique plus bilingue servant les Canadiens dans la langue officielle de leur choix et offrant un milieu de travail respectueux de la diversité et de la dualité linguistique…

Bien que des progrès considérables aient été réalisés au fil des ans en matière d'équité en emploi et de langues officielles, des efforts ciblés et constants sont requis chaque année.

En ce qui a trait à l'équité en emploi, un examen indépendant des progrès accomplis dans le cadre de l'initiative *Faire place au changement* a été entrepris en 2003 et devrait être terminé en 2004-2005. Cette initiative a été appuyée par le gouvernement en juin 2000 afin d'éliminer la sous-représentation des minorités visibles au sein de la fonction publique. Une stratégie intégrée d'équité en emploi a aussi été élaborée et approuvée par les ministres du Conseil du Trésor en juin 2003. D'autre part, un plan d'action, suivant les recommandations du dernier examen de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, a été soumis en avril 2003 au Comité permanent du développement des ressources humaines et de la condition des personnes handicapées. L'Agence a aussi continué à soutenir les ministères lors des vérifications effectuées par la Commission canadienne des droits de la personne, où l'on a constaté que 50 ministères étaient conformes à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Enfin, des initiatives ont été prises pour simplifier les instruments de l'ensemble de politiques et élaborer des directives afin de tenir compte des besoins des quatre groupes désignés – les femmes, les Autochtones, les membres des minorités visibles et les personnes handicapées.

Au chapitre des langues officielles, l'Agence a également fait des progrès considérables en 2003 avec la mise en œuvre du *Plan d'action pour les langues officielles*. Ce plan vise à créer une fonction publique exemplaire en termes de service offert au public, du maintien d'un milieu de travail favorable à l'utilisation des deux langues officielles dans les régions bilingues, et de représentation du public qu'il dessert.

L'Agence a aussi terminé la première étape de la révision de ses politiques en matière de langues officielles en vue de les rendre plus claires, plus accessibles et davantage axées sur les résultats. L'Agence a également renforcé son expertise et sa capacité de surveillance dans le domaine des langues officielles et a élaboré un nouveau cadre de surveillance afin d'assurer un meilleur suivi du rendement ministériel et des rapports améliorés à ce sujet.

Finalement, des progrès importants ont aussi été accomplis dans les domaines suivants : la clarification des responsabilités, l'intégration des langues officielles dans tous les aspects des activités gouvernementales, la promotion de la dualité linguistique comme partie intrinsèque des valeurs de la fonction publique et la sensibilisation aux droits et obligations relatifs aux langues officielles. En outre, des étapes clés ont été franchies quant à la prestation de services au public dans la langue de leur choix : la troisième étape de l'*Exercice de révision de l'application du Règlement sur les langues officielles* a été lancée; le rapport sur le sondage téléphonique de 2003 sur la prestation et la disponibilité des services dans les deux langues officielles a été complété; et, les rapports sur le suivi des vérifications des services offerts, dans les deux langues officielles, dans sept aéroports majeurs ont été terminés.

Section III : Rendement détaillé par composante de résultats stratégiques

Tel que mentionné à la section II, les plans et les priorités établis pour atteindre les résultats stratégiques de 2003-2004 s'articulaient autour des trois composantes de résultats stratégiques suivantes :

- ***L'effectif :*** *L'effectif est productif, durable et reflète la diversité de la population canadienne qu'il sert*
- ***Le milieu de travail :*** *Le milieu de travail est sain et habilitant.*
- ***L'accès :*** *Quel que soit le mode de prestation qu'ils utilisent, les citoyens ont un accès pratique, sûr et homogène aux programmes et services gouvernementaux dans la langue officielle de leur choix.*

Pour chacune de ces trois composantes de résultats stratégiques, cette section présente de façon plus détaillée les engagements et les réalisations pour la période du 1er avril 2003 au 31 mars 2004. Cette section porte aussi sur l'administration de l'Agence et la façon dont cette dernière supporte la réalisation de meilleurs résultats pour les Canadiens. On trouvera également, à l'annexe I, un tableau de synthèse du rendement de l'Agence par rapport à chacun de ses engagements.

3.1 L'effectif – *L'effectif est productif, durable et reflète la diversité de la population canadienne qu'il sert*

Les plans et priorités de cette composante de résultats stratégiques étaient regroupés en quatre secteurs de priorités clés :

- **Soutien de la modernisation de la gestion des ressources humaines**
- **Réforme de la classification**
- **Équité en emploi, langues officielles et renouveau du milieu de travail**
- **Stratégie d'apprentissage continu.**

3.1.1 Soutien de la modernisation de la gestion des ressources humaines

Contexte et engagements...

Les lois régissant les RH à la fonction publique n'ont pas changé au cours des quatre dernières décennies et les pratiques et systèmes sous-jacents sont devenus trop complexes et inflexibles pour s'adapter aux besoins actuels et futurs.

Par conséquent, une des priorités clés pour 2003-2004 était de faire approuver le Projet de loi C-25 par le Parlement avec pour objectif premier de moderniser le cadre législatif régissant la gestion des RH au sein de la fonction publique.

En effet, le but ultime du Projet de loi C-25 était de modifier plusieurs lois existantes afin de déléguer plus de responsabilités aux gestionnaires hiérarchiques; de simplifier le processus de dotation; d'accroître la mobilité du personnel; de renforcer notre capacité à donner de la formation; d'améliorer les relations de travail et les mécanismes de recours; et enfin, de clarifier les rôles et de renforcer la responsabilisation.

Le Projet de loi C-25 a été déposé par la présidente du Conseil du Trésor en février 2003. Cet engagement incluait aussi la mise en application de la *LMFP* et des initiatives non législatives touchant de nombreux aspects de la gestion des RH.

Ainsi, prévoyant l'approbation du Projet de loi C-25 par le Parlement, les plans et les priorités pour 2003-2004 comprenaient les engagements suivants :

Plans et priorités	**Calendrier**
❑ Appliquer la nouvelle législation - se préparer à élaborer de nouvelles politiques, pratiques, approches (par exemple, en ce qui touche la dotation et les recours dans les mesures de dotation, la gestion du rendement des employés, le règlement des conflits, les activités menées conjointement avec les syndicats et la formation et le perfectionnement).	Transition achevée d'ici 2005
○ La mobilité avec les employeurs distincts (Loi sur l'emploi dans la fonction publique)	2006
❑ Commencer à préparer les employés, les gestionnaires et les professionnels des ressources humaines à remplir des rôles nouveaux dans le domaine de la modernisation de la gestion des RH;	2004
❑ Renforcer les systèmes des RH dans l'administration fédérale en multipliant les options de libre-service qui s'offrent aux employés et en établissant des liens entre les systèmes	2006

Pour 2003-2004 plus précisément, l'objectif était de réaliser les changements institutionnels requis, y compris l'établissement de l'infrastructure de gouvernance, de consultation et de gestion de projet qui est nécessaire à la mise en œuvre de la *LMFP*; d'amorcer l'élaboration de règlements et de politiques appuyant la nouvelle loi; et de s'assurer que les fonctionnaires comprennent le nouveau cadre de gestion et développent la capacité nécessaire à sa mise en œuvre.

Principales réalisations...

Déposé à la Chambre des communes en février 2003, le Projet de loi C-25, maintenant appelé la *Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP)*, a reçu la sanction royale le 7 novembre 2003. En dépit du fait que la *LMFP* ait été approuvée plus tard que prévu, des éléments essentiels à sa mise en œuvre ont pu être mis en place en 2003-2004 :

Ainsi, dans un premier temps, le *Secrétariat à la mise en œuvre de la modernisation de la gestion des ressources humaines* a été créé à titre de bureau de projet responsable de la surveillance, de la planification et de la coordination de la mise en œuvre de la *LMFP*.

Deuxièmement, afin de guider et d'appuyer le travail de ce nouveau secrétariat, des comités consultatifs, des sous-comités et des groupes de travail ont aussi été mis sur pied au niveau des sous-ministres et des sous-ministres adjoints, dont :

- le Comité consultatif des sous-ministres sur la modernisation des RH et ses sous-comités : (Responsabilisation et gestion du rendement et présentation de rapports; Relations de travail et règlement des différends; Dotation et recours en matière de dotation; Communication, apprentissage et changement culturel);

- le Comité d'intégration de la gestion des RH;
- le Comité consultatif patronal-syndical.

Troisièmement, à titre de partie intégrante de la mise en œuvre de la *LMFP*, l'École de la fonction publique du Canada a été créée, le 1er avril 2004, à titre d'organisme central responsable de l'apprentissage dans la fonction publique.

Finalement, des initiatives ont été lancées en vue de bâtir la capacité nécessaire pour élaborer les nouvelles politiques et pratiques de gestion des RH; modifier les processus et systèmes; et, commencer à préparer les employés, les gestionnaires et les professionnels des RH à leurs nouveaux rôles. Les principales réalisations découlant de ces initiatives sont les suivantes:

- des partenariats clés ont été noués avec le SCT, la CFP, la nouvelle ÉFPC, les ministères, les organismes, les syndicats et la collectivité des RH;
- des travaux préparatoires ont été entrepris afin de cibler les répercussions sur les politiques, les processus et les systèmes de RH ainsi que pour élaborer des stratégies d'apprentissage comprenant la formation officielle sur la *LMFP*;
- des séances d'information, d'encadrement et de planification ont été présentées, dont des conférences, des événements locaux de développement de la collectivité et des activités d'apprentissage conjointes;
- des outils génériques visant l'amélioration des services de RH ont été créés, dont un site Web pour la collectivité, des profils de compétences et un module de paye virtuelle.

Ainsi, des étapes concrètes et importantes ont été franchies au cours de 2003-2004 en vue de la mise en œuvre de la *LMFP*. Toutefois, en raison de l'adoption plus tard que prévu de la *LMFP* en novembre 2003 et la création de l'Agence le mois suivant, il est prévu que la mise en œuvre de la *Loi* sera terminée en mars 2006 au lieu de décembre 2005.

Principaux défis et leçons apprises…

La mise en application de la *LMFP* dans plus de 90 ministères et organismes est une initiative complexe comportant un bon nombre de défis et de risques. L'un des défis les plus importants est le besoin de gérer et de coordonner les nombreux changements découlant de la *LMFP* et de les intégrer aux différentes initiatives non législatives et autres initiatives horizontales en cours. L'établissement d'un Secrétariat à la mise en œuvre de la modernisation des ressources humaines et l'application de principes de saine gestion de projets aideront à mettre en œuvre une approche cohérente de la mise en application de la *LMFP*.

Un autre défi important est le besoin d'obtenir et de soutenir la participation d'une multitude d'intervenants et de partenaires, dont les organismes centraux, les ministères et organismes, les hauts fonctionnaires, les gestionnaires, les professionnels des RH et les syndicats. Ceci requière que des ressources soient rendues disponibles pour développer et maintenir des activités de gestion du changement auprès d'un public vaste et diversifié. Dans ce contexte, l'approbation tardive de la *LMFP* et les répercussions de la restructuration du gouvernement ont fait perdre un peu d'élan et ont entraîné le report des activités préparatoires à la mise en application de la nouvelle *Loi*.

L'Agence s'efforce cependant de rebâtir ce momentum grâce, notamment, au travail des différents comités consultatifs, la participation de tous les intervenants et à l'élaboration de solides stratégies de communication et de gestion du changement. La participation des hauts fonctionnaires s'avère aussi être un facteur clé de réussite.

Finalement, en 2002, le Conseil du Trésor a convenu que seulement la moitié environ des investissements requis proviendrait de financements nouveaux et que les autres fonds devraient être obtenus par la réaffectation de ressources existantes. Pour gérer ce défi, l'Agence a mis sur pied un cadre d'investissement stratégique, incluant un processus de prise de décisions d'affectation des ressources en cinq étapes; un ensemble de principes de financement permettant de maximiser les bénéfices des affectations de ressources proposées sur l'ensemble de la fonction publique; une série d'enveloppes de fonds pour les deux prochains exercices; un processus de vérification et d'évaluation relié au plan de projet de la *LMFP;* et un système de gestion du risque à trois étapes visant à éliminer de façon ponctuelle et efficace les risques extraordinaires.

3.1.2 Réforme de la classification

Contexte et engagements...

Tel que mentionné dans le Budget des dépenses 2003-2004, la mise en application de la *LMFP* devra également être facilitée par des initiatives non-législatives de modernisation, dont la plus importante est la *réforme du système de classification*.

Des descriptions de travail claires, cohérentes et à jour, qui tiennent compte de la valeur relative du travail qui doit être fait au nom des Canadiens, sont essentielles pour soutenir un système de dotation équitable, simplifié et souple. Toutefois, certaines des normes de classification actuelles sont désuètes et nuisent à la saine gestion de nos ressources humaines, et doivent donc être modernisées.

Ainsi, les plans et priorités pour 2003-2004 incluaient les engagements suivants :

Plans et priorités	**Calendrier**
❑ Poursuivre la réforme de la classification.	Par groupe, à partir de 2003

Principales réalisations...

Bien que cette réforme s'étalera sur les quatre ou cinq prochaines années, et que 2003-2004 fut la première année de mise en œuvre, des progrès concrets ont été accomplis sur quatre fronts :

- les normes de classification de plusieurs groupes professionnels ont été modernisées;
- de meilleurs outils ont été mis à la disposition des spécialistes de la classification, dans le cadre du renforcement de la capacité du système;
- la conception de nouvelles lignes directrices et d'un cadre d'organisation et de classification pour les ministères a été amorcée;
- un contrôle du système de classification existant a été effectué.

En effet, dans un premier temps, les efforts de modernisation pour 2003-2004 se sont concentrés sur les normes particulièrement désuètes de plusieurs groupes professionnels, dont le groupe *Service extérieur* et *Services de sciences sociales*. En outre, la conception de la nouvelle norme de classification du groupe *Services des programmes et de l'administration* a été adoptée. Enfin, d'autres groupes dont les normes doivent être modifiées ont aussi été ajoutés aux plans pour 2003-2004, y compris celui des *Agents de pêches*, *Recherche historique*, *les autres groupes de Recherche*, *Systèmes d'ordinateurs*, *Gestion financière* et *Services frontaliers*.

Deuxièmement, afin de doter les spécialistes en classification de meilleurs outils et de leur offrir un meilleur soutien, l'Agence a terminé en mars 2004 l'élaboration d'un programme de formation provisoire ainsi qu'une série de cours pratiques qui complètent le programme officiel. En février 2004, un *Profil de compétences en formation et en apprentissage pour les conseillers en organisation et en classification* a également été publié. De plus, un outil Web a été conçu pour aider les ministères à appliquer uniformément les normes de classification existantes et à assurer la relativité à l'échelle de la fonction publique. Un symposium national a également attiré environ 230 participants, dont des membres de la collectivité de la classification, des agents négociateurs et des employeurs distincts.

Troisièmement, les lignes directrices accompagnant la *Politique sur le système de classification et la délégation de pouvoir* ont été préparées afin d'aider les administrateurs généraux à gérer leurs programmes de classification.

Finalement, afin de bénéficier du travail déjà accompli dans le cadre de la mise en œuvre d'un nouveau programme de surveillance proactive, on a évalué l'application du Cadre de surveillance de la classification dans un ministère préalablement sélectionné afin de confirmer son intégrité et son efficacité globale. On a également effectué des études sur deux groupes professionnels (*Systèmes d'ordinateurs* et *Gestion financière*) afin de déterminer si les normes de classification étaient appliquées de façon uniforme. Pour ce qui est du premier groupe, la conclusion générale a été que la norme de classification était appliquée telle que prévue. Par contre, l'étude sur le groupe *Gestion financière* n'a pu être complétée en raison d'une documentation inadéquate. Dans ce dernier cas, des mesures correctives ont été prises. Dans l'ensemble, les deux études ont permis de cerner les secteurs dans lesquels l'Agence peut exercer un leadership.

Principaux défis et leçons apprises…

La réforme du système de classification constitue une entreprise d'envergure qui doit être alignée sur les politiques relatives à la rémunération; être étroitement coordonnée avec les objectifs et l'échéancier de la négociation collective de l'employeur; et impliquer la participation du SCT et de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). De plus, des consultations permanentes devront se dérouler auprès des ministères et organismes, des agents négociateurs, des associations professionnelles et, s'il y a lieu, du Bureau du vérificateur général.

Il faut souligner aussi l'incapacité de certains intervenants d'affecter, en temps opportun, les ressources nécessaires pour mettre en œuvre la réforme de la classification et pour satisfaire aux nouvelles exigences en matière de surveillance du rendement. Afin de régler ces problèmes, des initiatives importantes de planification, de communication et de coordination seront nécessaires. Il se peut également que d'autres sources de financement doivent être envisagées.

Un autre des défis réside dans la mise sur pied d'un nouveau système de classification tout en assurant l'intégrité du système actuel et la capacité des ministères et organismes de soutenir les deux.

Finalement, compte tenu de la complexité inhérente au développement d'un système de classification efficace et efficient, il est essentiel de mettre en place des systèmes de surveillance rigoureux de la performance pour suivre et faire rapport sur l'efficacité, l'intégrité, l'efficience et les résultats du nouveau système.

Tous ces défis ont été intégrés au Budget des dépenses 2004-2005 de l'Agence.

3.1.3 Équité en emploi, langues officielles et renouveau du milieu de travail

Contexte et engagements…

En vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, la fonction publique du Canada, qui est le plus important employeur au pays, se doit d'obtenir l'égalité dans la représentation et la participation dans l'effectif des quatre groupes désignés : les femmes, les Autochtones, les membres des minorités visibles et les personnes handicapées. Quant à la *Loi sur les langues officielles*, elle engage le gouvernement à servir les Canadiens dans la langue officielle de leur choix, à permettre aux employés des régions bilingues de travailler dans leur langue officielle et, à garantir la participation équitable des Canadiens francophones et anglophones au sein de l'effectif. En conformité avec le Discours du Trône de septembre 2002, le Budget des dépenses 2003-2004 soulignait l'engagement du gouvernement à des efforts soutenus dans la promotion et l'obtention d'un effectif représentatif et d'un milieu de travail bilingue.

Au chapitre de l'équité en emploi, la plupart des initiatives des dernières années se sont concentrées sur l'application du plan d'action *Faire place au changement*, adopté par le gouvernement en juin 2000 pour éliminer la sous-représentation des minorités visibles au sein de la fonction publique. À cet égard, des progrès considérables ont été accomplis depuis la mise en application du Plan. La représentation des membres de minorités visibles a augmenté de plus de 4 000 employés et elle est maintenant de 7,4 p. 100, par rapport à 5,5 p. 100 en 2000. De plus, le nombre de cadres membres de minorités visibles a augmenté de presque 75 p. 100, passant de 103 à 177. Toutefois, malgré des améliorations importantes dans la représentation des minorités visibles, l'objectif de 20 p. 100 fixé dans le plan d'action quant au recrutement externe, demeure un défi et il y existe toujours un écart entre la représentation et la disponibilité du marché du travail. Quant à la représentation des autres groupes désignés, celle-ci est demeurée égale ou supérieure à leur disponibilité sur le marché du travail.

Une autre des principales priorités énoncées dans le Budget des dépenses 2003-2004 en matière d'équité en emploi était d'assurer le suivi des progrès réalisés par une série d'initiatives prises à la suite de la réponse du gouvernement du Canada, en novembre 2002, aux recommandations découlant de l'*Examen de la Loi sur l'équité en matière d'emploi* de juin 2002. Cet examen périodique, prescrit par la *Loi*, est effectué tous les cinq ans par le Comité permanent du développement des ressources humaines, du développement des compétences, du développement social et de la condition des personnes handicapées.

On trouvera des renseignements complémentaires sur le site Web de l'Agence sur l'équité en emploi ainsi que dans le rapport sur l'équité en emploi de 2002-2003.

En ce qui concerne les langues officielles, , les priorités énoncées dans le Budget des dépenses 2003-2004 faisaient suite à l'annonce par le gouvernement du *Plan d'action pour les langues officielles* en mettant l'accent sur la nécessité d'inculquer le respect pour les langues officielles du Canada comme étant une valeur fondamentale. Ses priorités identifiaient également, comme élément essentiel, la simplification des politiques sur les langues officielles ainsi que le renforcement des mesures de la performance. On trouvera également des renseignements complémentaires sur ce sujet dans le site Web de l'Agence sur les langues officielles ainsi que dans le *Rapport annuel sur les langues officielles* 2002-2003.

Ainsi, les plans et priorités, en matière d'équité en emploi et de langues officielles, énoncés dans le Budget des dépenses 2003-2004 étaient les suivants :

Plans et priorités	**Calendrier**
❑ Initiative Faire place au changement - préparer un rapport d'étape sur la représentation des minorités visibles au sein de la fonction publique et élaborer une stratégie de l'après-2003.	2004
❑ Évaluer la progression des initiatives conçues en réponse à l'examen de la Loi sur l'équité en matière d'emploi par les parlementaires.	2004
❑ Amorcer un changement culturel pour que le Programme des langues officielles soit vraiment fondé sur les valeurs.	2003
❑ Réviser les politiques et les programmes de perfectionnement et de recrutement.	2004

Principales réalisations…

En matière d'équité en emploi, on prévoit que le 12e rapport annuel au Parlement pour l'exercice 2003-2004 sera prêt à être déposé au milieu de l'automne 2004. Ce rapport donnera une mise à jour détaillée sur l'équité en emploi dans la fonction publique pour tous les groupes désignés, y compris les minorités visibles. D'autre part, en 2003-2004, un examen indépendant des progrès accomplis dans le cadre de *Faire place au changement*, a été demandé afin de répondre aux exigences du Plan d'action. Cet examen sera terminé au cours de l'exercice 2004-2005. En juin 2003, les ministres du CT ont également étudié et approuvé une stratégie intégrée en matière d'équité en emploi, incluant le plan d'action *Faire place au changement*.

En réponse aux recommandations du dernier examen de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, un plan d'action a été établi et a été soumis au Comité permanent en avril 2003. Ce plan décrit les mesures prises pour surveiller la mise en œuvre de l'équité en emploi à la fonction publique fédérale. En outre, l'Agence a également continué d'assister les ministères lors des vérifications effectuées par la Commission canadienne des droits de la personne, ce qui a permis de déterminer que 50 ministères étaient conformes à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

Enfin, on procède actuellement à la consolidation des instruments de politique sur l'équité en emploi en une politique plus intégrée et mieux définie, ainsi qu'à l'élaboration de directives afin de répondre aux besoins des quatre groupes désignés.

Au chapitre des langues officielles, et dans le cadre de la première année de mise en œuvre du *Plan d'action pour les langues officielles*, l'Agence a accompli des progrès considérables au profit de la création d'une fonction publique exemplaire eu égard au service offert au public; de l'établissement d'un milieu de travail favorable à l'utilisation des deux langues officielles dans les régions bilingues; et de l'obtention d'un effectif représentatif de la population qu'il sert.

Afin de s'assurer que les fonctionnaires peuvent travailler dans la langue officielle de leur choix dans les régions désignées bilingues, l'Agence a également fait le suivi de la situation de 120 cadres qui ne répondaient pas aux exigences linguistiques de leur poste au 31 mars 2003. Au 31 mars 2004, 42 cadres sur les 120 identifiés l'année précédente ne rencontraient toujours pas les exigences linguistiques et la majorité d'entre eux étaient en train de suivre une formation linguistique. Un rapport détaillé sur le sujet sera publié en 2004-2005.

D'autre part, dans le cadre du Programme d'innovation, l'Agence gère deux fonds d'innovation visant à appuyer des projets à court terme ayant un effet d'entraînement sur la promotion des langues officielles. Après moins d'un an, ce programme a remporté un grand succès et a suscité un intérêt considérable de la part des institutions et des conseils fédéraux régionaux.

L'Agence a aussi commencé à réviser ses politiques en matière de langues officielles afin de les clarifier, de les rendre plus accessibles et de les axer sur les résultats. Le premier ensemble de nouvelles politiques, portant sur la langue de travail et la gestion des ressources humaines, a été approuvé en novembre 2003. Ces nouveaux instruments de politique comprennent de meilleurs indicateurs de performance et mettent davantage l'accent sur la dotation impérative en tant que norme pour les postes bilingues ainsi que sur la formation linguistique et son intégration au perfectionnement professionnel. L'Agence a pu aussi renforcer son expertise et sa capacité de surveillance dans le domaine des langues officielles et élaborer un nouveau cadre de surveillance pour mieux faire le suivi et rendre compte de la performance des ministères et organismes à ce sujet. En outre, des progrès importants ont été réalisés pour clarifier les responsabilités; intégrer les langues officielles à tous les aspects des activités gouvernementales; promouvoir la dualité linguistique comme étant intrinsèquement liée aux valeurs fondamentales de la fonction publique; et, sensibiliser davantage les employés et les gestionnaires aux droits et aux obligations relatifs aux langues officielles. Les mesures concrètes prises dans ce secteur incluent notamment la réorganisation du site Web sur les langues officielles afin qu'il contiennent des outils, des pratiques exemplaires, des annonces d'événements, de l'information et des statistiques; la conception d'un nouvel atelier et d'une nouvelle boîte à outils sur le thème « Les langues officielles... c'est une question de respect »; des études permettant de trouver des solutions pour surmonter les obstacles et changer les attitudes et les perceptions face aux langues officielles; et la création de relations plus actives et étroites avec tous les partenaires.

Finalement, en ce qui concerne la révision des politiques et des programmes de perfectionnement des employés, le travail effectué l'année dernière visait essentiellement le leadership et, par conséquent, cet aspect est traité directement dans la section de ce rapport portant sur le leadership. Quant aux activités de recrutement, des discussions avec les ministères quant à leurs besoins en recrutement et aux modèles de prestation optimale ont été initiées. Cette initiative comprenait également le soutien de différents projets pilotes, dont celui de recrutement de la Collectivité des sciences et de la technologie.

Compte tenu des changements organisationnels annoncés le 12 décembre, d'importantes discussions sont toujours en cours entre la Commission de la fonction publique et l'Agence afin de déterminer quelle organisation, dans le nouveau contexte de gestion des RH, serait la plus compétente pour s'occuper du recrutement postsecondaire. Afin de faciliter l'adoption d'une méthode de recrutement stratégique, l'Agence, les ministères et les organismes travaillent conjointement pour renforcer la planification des RH de sorte que les stratégies de recrutement prennent en considération à la fois les besoins actuels et futurs. L'Agence a aussi joué un rôle clé dans les discussions portant sur les systèmes d'information appuyant le recrutement stratégique et la gestion des RH.

Principaux défis et leçons apprises…

Bien que des progrès considérables aient été accomplis au cours de la dernière année, tant pour l'équité en emploi que pour les langues officielles, il y a place à l'amélioration.

En particulier, il est nécessaire de continuer à réaliser des améliorations ciblées tant en matière d'équité en emploi qu'en matière de promotion de la dualité linguistique tout en mettant sur pied de meilleurs systèmes de surveillance et de production de rapports rendant les résultats plus accessibles et plus transparents pour les Canadiens.

Pour ce qui est de l'équité en emploi, la diversité croissante du marché du travail canadien constitue un véritable défi. De plus des progrès doivent être réalisés au chapitre des membres de minorités visibles et des améliorations apportées aux efforts visant à mieux répondre aux besoins des personnes handicapées.

Quant aux langues officielles, les droits et les obligations dans ce domaine sont toujours mal compris ainsi que les exigences des lois et des politiques, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la fonction publique. Le respect des langues officielles du Canada doit être intrinsèquement lié à nos valeurs afin que le bilinguisme en milieu de travail devienne une réalité et afin d'offrir des services de qualité au public canadien. Cette dimension du service est d'autant plus essentielle que le gouvernement évolue vers la prestation de services électroniques, des points de service à guichet unique et l'intégration de service avec d'autres paliers de gouvernement et autres partenaires.

3.1.4 Stratégie d'apprentissage continu

Contexte et engagements...

Au service des Canadiens et de leur gouvernement, la fonction publique du Canada doit être en mesure d'attirer, de former et de maintenir au sein de ses effectifs sa part d'une main-d'œuvre compétente dans un marché du travail de plus en plus concurrentiel et mobile.

Dans ce contexte, un examen des politiques en matière de formation et de perfectionnement en 2002 a conduit à l'élaboration de la *Politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada* contenant une série d'engagements importants. Pour l'exercice 2003-2004, ces engagements incluaient l'établissement d'un processus d'évaluation des progrès accomplis en matière d'apprentissage ainsi que la détermination des exigences de base et des besoins communs en apprentissage tant pour les gestionnaires que pour les employés en général.

Une initiative clé liée à ces engagements a été la mise sur pied d'une stratégie de mise en œuvre du Programme d'orientation de la fonction publique qui vise à inculquer une base de connaissances et de valeurs communes aux nouveaux employés.

L'apprentissage a aussi été un sujet d'intérêt pour l'Alliance de fonction publique du Canada (AFPC), donnant lieu, au cours de la dernière année fiscale, à la création, par le syndicat et l'employeur, d'accords d'apprentissage co-gérés. Mis sur pied par l'AFPC et le SCT en 2002, le Programme d'apprentissage mixte AFPC-SCT est né de négociations collectives. L'objectif est le développement et la mise en œuvre conjointe d'activités dans le but d'améliorer les relations patronnales-syndicales à travers le pays.

Les plans et priorités énoncés dans le Budget des dépenses 2003-2004 en ce qui a trait à l'apprentissage continu étaient les suivantes :

Plans et priorités	**Calendrier**
❑ Planifier l'évaluation de la politique pour l'apprentissage continu.	2003
❑ Déterminer les besoins courants en matière d'apprentissage et une stratégie de mise en oeuvre au sein de la fonction publique	2003
❑ Mettre en oeuvre le programme d'apprentissage conjoint de l'Alliance de la Fonction publique du Canada et du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.	2003
❑ Élaborer une stratégie de mise en oeuvre du nouveau programme d'orientation dans la fonction publique pour les personnes embauchées à la fonction publique	2004

Principales réalisations…

Comme prévu, l'objectif qui consistait à élaborer un processus de production de rapports et d'évaluation permettant de mesurer les progrès accomplis dans le domaine de l'apprentissage a été réalisé: une analyse préliminaire des investissements en apprentissage a été effectuée; les progrès réalisés dans le cadre de l'application des politiques sur l'apprentissage dans les ministères et organismes ont été évalués; et des bases de comparaisons à l'échelle de la fonction publique pour les années à venir ont été établies. Une fois terminé et approuvé, un rapport sera publié sur le site web de l'Agence.

Pour ce qui est de la détermination des besoins de base en matière d'apprentissage, une bibliothèque de connaissances communes a été mise sur pied pour les gestionnaires, et des efforts conjoints avec l'École de la fonction publique du Canada sont toujours en cours pour créer un modèle de prestation de l'apprentissage combinant l'apprentissage électronique et des activités en classe.

En ce qui concerne, le Programme d'apprentissage mixte AFPC-SCT, quatre cours de base sur des sujets clés ont été conçus et présentés. Ces cours portaient sur les consultations syndicales-patronales, la compréhension de la convention collective, la prévention du harcèlement ainsi que le respect des différences et la lutte à la discrimination. Dans le cadre de ce programme, de mai 2002 à février 2004, 621 ateliers ont été donnés à environ 13 000 participants dans 33 ministères et 11 éléments de l'AFPC. On trouvera de plus amples détails sur le site Web du Programme d'apprentissage mixte.

De plus, une évaluation officielle a confirmé que ce programme constituait un modèle exemplaire de prestation conjointe et qu'il offrait des produits et des pratiques d'apprentissage efficaces et d'excellente qualité.

Finalement, comme prévu, une stratégie de mise en œuvre du programme d'orientation des nouvelles recrues dans la fonction publique a été mise sur pied. À l'aide de la technologie de pointe et d'orientations en classe, les participants apprendront où se situe leur travail dans le contexte de leur ministère, de l'ensemble de la fonction publique et du gouvernement et, comment leur travail contribuera à servir les Canadiens. L'approbation et le financement de cette stratégie seront sollicités au cours de l'exercice 2004-2005.

Principaux défis et leçons apprises…

Malgré le fait que, dans l'ensemble, les systèmes utilisés et les données disponibles ont permis de suivre les progrès accomplis en matière d'apprentissage, des investissements additionels seront nécessaires pour soutenir un tel processus d'évaluation.

En ce qui a trait à l'élaboration et à la prestation de programmes d'apprentissage de base, l'harmonisation du matériel de formation actuel, dans chaque ministère et avec l'École de la fonction publique du Canada, sera une entreprise d'envergure au cours de la prochaine année. D'autres défis devront aussi être relevés, comme l'accessibilité des cours dans l'ensemble du Canada tout en considérant les personnes ayant des besoins spéciaux, les exigences en matière des langues officielles et des coûts de programme abordables. De tels éléments seront essentiels pour assurer un haut taux de participation.

3.2 Milieu de travail – *Le milieu de travail est sain et habilitant*

Les plans et les priorités relatifs à cette composante de résultats stratégiques ont été regroupés en trois secteurs de priorités clés :

- **Perfectionnement et soutien du leadership**
- **Renouvellement du cadre des politiques de gestion des ressources humaines et de rapports sur le rendement;**
- **Élaboration de politiques et mise en œuvre du *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique.***

3.2.1 Perfectionnement et soutien du leadership

Contexte et engagements…

L'efficacité de la fonction publique est directement liée à la qualité de ses dirigeants. Toutefois, pour recruter, former et maintenir en poste des dirigeants performants, le leadership doit être considéré comme un continuum des superviseurs de premier niveau aux administrateurs généraux. Dans ce but, deux des principales priorités en 2003 étaient de commencer à intégrer les programmes de perfectionnement du leadership de base et de simplifier les compétences de base en leadership afin de tenir compte des besoins actuels et futurs de la fonction publique, qui se fondent sur les valeurs, l'éthique et la responsabilisation de gestion.

Le projet des gestionnaires contribue au même objectif. Ce projet vise à explorer les différentes façons de soutenir les gestionnaires de la fonction publique fédérale. En outre, il constitue aussi un moyen de régler les problèmes soulevés par la Collectivité nationale des gestionnaires, par l'entremise de recommandations et de plans d'action dans trois secteurs : la définition d'un gestionnaire, la validation des compétences à l'échelle de la fonction publique et les possibilités de valorisation et de soutien des gestionnaires au sein des ministères.

Une quatrième initiative clé touchait l'élaboration d'une politique sur le rendement du Groupe de la direction dont le principal objectif était d'établir de meilleurs liens avec le Cadre de responsabilisation de gestion de la fonction publique ainsi que de veiller à l'utilisation uniforme et rigoureuse de ce programme à l'échelle du gouvernement.

Les plans et priorités énoncés dans le Budget des dépenses 2003-2004 eu égard au perfectionnement et au soutien du leadership étaient les suivants :

Plans et priorités	**Calendrier**
❑ Élaborer une stratégie en matière de leadership	2003
❑ Poursuivre les travaux dans le cadre du projet lié aux cadres intermédiaires.	2003
❑ Élaborer une politique sur la gestion du rendement des EX	2003

Principales réalisations…

Le Comité des hauts fonctionnaires (CHF) a adopté, en 2003-2004, un cadre de gestion des leaders de la fonction publique. Une première étape pour harmoniser le soutien ministériel avec les besoins futurs a été le transfert des programmes de leadership de la Commission de la fonction publique (CFP) à l'Agence qui a, par ailleurs, commencé à intégrer ces programmes de façon stratégique et opérationnelle.

Un autre élément de la stratégie comprend la révision du Profil de compétences en leadership portant sur la variété de compétences requises, des superviseurs de premier niveau aux administrateurs généraux. À cette fin, l'Agence collabore étroitement avec le Comité des hauts fonctionnaires (CHF), la Commission de la fonction publique (CFP), l'École de la fonction publique du Canada (EFPC) et le Bureau du Conseil privé (BCP) afin de réviser le profil de compétences en 2004.

D'autre part, le Projet des gestionnaires a été terminé. Le rapport en découlant contient 29 recommandations, dont une précisant les cours d'apprentissage de base obligatoire pour les nouveaux gestionnaires, et l'autre, recommendant le renforcement des connaissances en matière de contrôleur moderne et de gestion financière dans le profil de compétences des dirigeants.

Enfin, en 2003-2004, le Programme de gestion du rendement pour le Groupe de la direction a été renforcé afin d'améliorer son efficacité et la rigueur de son application.

Les contrôles administratifs ont été resserrés, de meilleurs liens avec le Cadre de responsabilisation de gestion ont été établis et une distribution de cotes de rendement, s'inspirant des pratiques exemplaires dans les secteurs privé et public, a été circulée. Une série d'ateliers sur les changements apportés au Programme ont également eu lieu au cours de l'année à l'intention des spécialistes en ressources humaines, des planificateurs ministériels et des cadres eux-mêmes. Au début de 2003, on a aussi initié les travaux d'élaboration d'une politique sur la gestion du rendement dans le Groupe de la direction. Néanmoins, avec la mise en application de la *LMFP*, il a été déterminé que cette politique devra être examinée d'un point de vue plus global et être construite à partir d'un cadre stratégique touchant tous les groupes et niveaux, et non seulement le Groupe de la direction. Une ébauche de ce cadre de gestion du rendement a été préparée en mars 2004 et sera complétée au cours du prochain exercice.

Principaux défis et leçons apprises…

Pour s'assurer que les dirigeants de la fonction publique sont bien équipés pour assumer leurs responsabilités et servir les Canadiennes et les Canadiens efficacement et avec intégrité, il est nécessaire d'y investir des efforts continus et de corriger les écarts au besoin. Pour ce faire, il sera nécessaire de déployer des efforts ciblés, intégrés et continus, auxquels participeront tous nos partenaires et les hauts fonctionnaires. Pour répondre aux besoins actuels et futurs, l'Agence devra travailler sur plusieurs fronts, ce qui comprend la création de programmes qui aideront les gestionnaires à mieux comprendre leurs nouveaux rôles et leurs nouvelles responsabilités en vertu de la *LMFP*; le renforcement continu des compétences de base des leaders; le lancement du nouveau *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* et son intégration aux activités quotidiennes à tous les niveaux; ainsi que l'établissement de systèmes de responsabilisation et de gestion du rendement plus solides.

3.2.2 Renouvellement du cadre des politiques de gestion des RH et de rapports sur le rendement

Contexte et engagements...

En accord avec les efforts de modernisation de la gestion des RH à l'échelle de la fonction publique, deux priorités clés ont été fixées l'an dernier en ce qui a trait à la conception de politiques sur les RH et à la présentation de rapports sur le rendement : premièrement, le renouvellement et la simplification de toutes les politiques touchant la gestion des RH et, deuxièmement, la conception et la mise en œuvre, d'ici 2005, d'un cadre stratégique de gestion et de rapports axé sur les résultats en matière de gestion des RH.

Les principaux objectifs visés par ces initiatives étaient de réduire le nombre de politiques, de les simplifier et de veiller à ce que les liens entre les différentes disciplines de la gestion des RH soient identifiés et gérés. Un autre objectif clé était de s'assurer que les indicateurs de rendement axés sur les résultats soient définis clairement et intégrés dans les politiques en faisant des liens clairs avec le Cadre de responsabilisation de gestion, qui établit les fondements de la responsabilisation des administrateurs généraux.

Les plans et priorités énoncés dans le Budget des dépenses 2003-2004 étaient les suivants :

Plans et priorités	Calendrier
❑ Gérer l'initiative consistant à examiner les politiques afin de les rationaliser ou les éliminer.	Cadre de gestion en place au cours de 2004-2005
❑ Planifier la mise en oeuvre d'un cadre de gestion axé sur les résultats et de reddition de comptes, et le renouvellement de la politique	Gestion axée sur les résultats d'ici 2005

Principales réalisations…

En 2003, des progrès considérables ont été réalisés dans le cadre du projet d'élaboration et du renouvellement du cadre des politiques relatives à la gestion des RH dans la fonction publique. Ce projet a été terminé à temps et en respectant le budget. Au total, 193 politiques de gestion des RH ont été révisées et regroupées en 13 cadres stratégiques globaux. Les redondances existant entre certaines politiques ont été éliminées et plusieurs politiques ont été simplifiées et mieux intégrées. Une autre réalisation importante a été la conception d'un cadre des politiques plus axé sur les besoins des utilisateurs, favorisant la simplicité, la clareté, la cohérence et l'intégration, et incluant aussi des indicateurs de rendement axés sur les résultats.

Pour ce qui est de l'élaboration d'un cadre stratégique de gestion et de production de rapports axé sur les résultats, une nouvelle approche portant sur la responsabilisation des administrateurs généraux sera définie pour 2005, tel que prévu.

Principaux défis et leçons apprises…

L'élaboration de politiques de gestion des RH plus claires et plus simples, appuyées par un solide système de gestion et de production de rapports axé sur les résultats, s'est avérée encore plus essentielle avec la mise en œuvre de la *LMFP*. Ces deux initiatives seront des piliers essentiels pour assurer le succès de la modernisation de la gestion des ressources humaines à l'échelle de la fonction publique.

En effet, la plus grande souplesse accordée aux gestionnaires par la mise en application de la *LMFP* devra être équilibrée par de nouveaux contrôles, la clarification des rôles et le renforcement de la responsabilisation. De même, la délégation de pouvoirs accrus aux gestionnaires, quant aux décisions relatives à la gestion des RH, devra être appuyée par des politiques et des processus simplifiés ainsi que par des systèmes efficaces de responsabilisation pour évaluer le rendement en fonction de normes uniformes à l'échelle de la fonction publique, tout en présentant au Parlement des rapports ponctuels, pertinents, précis et cohérents. En fait, dans le cadre de sa responsabilité envers la mise en application de la *LMFP*, l'Agence devra présenter un rapport annuel au Parlement sur la situation des ressources humaines dans l'ensemble de la fonction publique.

3.2.3 Élaboration de politiques

Contexte et engagements…

Le cadre intitulé «*Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*» reconnaît explicitement l'engagement du gouvernement du Canada à gérer ses activités conformément aux valeurs de la fonction publique les plus élevées. Toutefois, devant, l'augmentation des attentes et des pressions en faveur d'une fonction publique plus efficace, plus transparente et plus responsable, cet objectif demeure plus important que jamais. Le Budget des dépenses 2003-2004 reconnaissait déjà cette priorité en identifiant le besoin de développer et de mettre en œuvre le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*, en y incluant notamment des mesures relatives aux conflits d'intérêts et à l'après-mandat.

Une autre des priorités de 2003-2004, dans le domaine de l'élaboration de politiques, concernait le le suivi des résultats du *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux - 2002* à partir duquel les ministères et organismes étaient invités à analyser leurs résultats et à faire le suivi.

Ainsi, les plans et priorités énoncés dans le Budget des dépenses 2003-2004 étaient les suivants:

Plans et priorités	**Calendrier**
❑ Élaborer et mettre en oeuvre un code de valeurs et d'éthique de la fonction publique, y compris des mesures régissant les conflits d'intérêts et l'après-mandat.	2003
❑ Assurer le suivi du sondage mené dans la fonction publique en 2002.	2003

Principales réalisations…

Le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*, incluant des mesures révisées relativement aux conflits d'intérêts et à l'après-mandat, a été finalisé, publié et distribué à quelque 160 000 fonctionnaires dans plus de 70 ministères et organismes visés, avant l'entrée en vigueur de la politique, le 1er septembre 2003.

Depuis cette date, les administrateurs généraux des ministères et organismes sont responsables de l'application du *Code* dans leur organisation en s'assurant notamment que tous les employés en détiennent un exemplaire; qu'ils soient informés des exigences du *Code* sur une base annuelle; et, que des mécanismes soient mis en place pour leur permettre de soulever des questions par rapport au *Code*, à en discuter et à résoudre, le cas échéant, les situations qui y sont reliées. Ces mécanismes comprennent notamment la nomination dans chaque ministère et organisme, d'ici le 6 octobre 2003, d'un cadre supérieur responsable du *Code* ainsi que la création d'un Réseau de cadres supérieurs en octobre 2003, afin de favoriser l'intégration des valeurs et de l'éthique dans leur organisation respective. Depuis sa publication, le *Code* est constament en demande et continue d'être distribué dans les organisations de la fonction publique du Canada. De plus, le *Code* a déjà été utilisé comme référence par d'autres entités des secteurs public et privé ainsi que par quelques organismes internationaux, telle que l'OCDE, ce qui démontre la sensibilisation accrue des fonctionnaires et du grand public sur ce sujet.

Le *Code* a aussi été publié en format électronique sur le site Web de l'Agence. À cet égard, en août 2003, une ressource spécialisée en communication et en apprentissage a été rendue disponible afin d'aider à élaborer davantage une stratégie complète de communications, de mise en œuvre et de mesure des résultats pour le *Code* et les politiques connexes en matière de ressources humaines, dont la *Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement en milieu de travail*. L'objectif était d'offrir plus d'aide aux ministères et organismes en ce qui a trait à la mise en application de ces politiques et, par voie de conséquence, de favoriser un milieu de travail sain et dynamique favorisant un service plus efficace au public.

De plus, un grand nombre d'outils d'information, d'apprentissage, de perfectionnement et d'aide conviviaux et autonomes ont été créés et améliorés. Cela inclut notamment un cours sur la lutte contre le harcèlement, élaboré conjointement par le SCT et l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC), et donné par l'entremise de plus de 150 ateliers à plus de 1 600 fonctionnaires, dans 26 ministères et organismes; le développement d'un *Outil de prévention du harcèlement : Face à face* en ligne; des vidéos d'information en direct et d'apprentissage appliqué (*Le Code parle* et *Le Code au travail)* distribuées à plus de 70 ministères et organismes; la création d'un réseau de cadres supérieurs responsables du *Code de valeurs et d'éthique*; un *Guide d'interprétation électronique du Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* élaboré en consultation avec les ministères et organismes; et enfin, des projets pilotes élaborés et réalisés en vue de la création d'un atelier efficace de « formation du formateur ».

En ce qui concerne, le *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux* de 2002, le *Comité consultatif de suivi du sondage*, composé de représentants des ministères, des organismes, des organismes centraux, de la direction et des syndicats ainsi que de consultants externes, a soumis en septembre 2003 son rapport final au Sous-comité de sous-ministres sur la fierté et le mieux-être afin qu'il l'étudie et qu'il mette en œuvre les recommandations qu'il contient.

Ce rapport arrive aussi à la conclusion que, des 39 questions reprises textuellement du sondage de 1999, on a pu observer des améliorations dans 36 secteurs. De plus, à la demande du greffier du Conseil privé, qui souhaitait sonder davantage les résultats relatifs au harcèlement en milieu de travail, 18 groupes de consultation ont été organisés à travers le pays (Halifax, Montréal, Toronto, Winnipeg, Edmonton et Vancouver) afin de procéder à une évaluation qualitative de la situation actuelle. Le secrétaire du Conseil du Trésor a eu des discussions bilatérales avec les sous-ministres qui incluaient notamment la question des résultats du sondage touchant leur organisation.

Principaux défis et leçons apprises…

Un des défis à venir est le besoin de veiller à ce que le *Code* soit clairement compris et incorporé aux pratiques quotidiennes à tous les niveaux, contribuant ainsi à regagner la confiance des Canadiens envers la fonction publique. Cela demandera des efforts à long terme et la participation active de tous les dirigeants, des administrateurs généraux aux superviseurs de premier niveau, afin de s'assurer que tous les employés de la fonction publique connaissent le *Code*, le comprennent et s'y conforment. L'une des parties critiques de la stratégie sera de veiller à ce que l'ensemble de la fonction publique ainsi que les organisations individuelles aient leur place dans l'infrastructure de gestion, dans les pratiques, dans les mécanismes de mesure du rendement et dans les résultats afin que la culture de valeurs et d'éthique rigoureuses demeure ancrée dans la fonction publique.

Une série pratique d'indicateurs de rendement et de mécanismes de mesure des résultats devront être développés pour aider les ministères et organismes à évaluer leurs besoins et leurs forces.

Pour ce qui est du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, il s'agit d'une source d'information essentielle sur la performance globale de la fonction publique quant à la gestion de ses ressources humaines. Pour tirer pleinement profit de cet outil essentiel, il est nécessaire que l'on puisse investir des efforts ciblés et durables afin de pouvoir suivre les résultats des sondages et apporter des améliorations mesurables aux problèmes qu'ils mettent à jour.

3.3 Accès - *Quel que soit le mode de prestation qu'ils utilisent, les citoyens ont un accès pratique, sûr et homogène aux programmes et services gouvernementaux dans la langue officielle de leur choix*

Les plans et les priorités de l'Agence, appartenant à cette composante de résultats stratégiques, vise à améliorer la prestation de services dans les deux langues officielles.

Contexte et engagements...

Depuis plus de 35 ans, soit depuis que la *Loi sur les langues officielles* a reçu la sanction royale, le gouvernement du Canada s'efforce d'améliorer la prestation de services aux Canadiens dans la langue officielle de leur choix et, cela, notamment grâce au renouvellement fréquent des programmes et des politiques en matière de langues officielles. Ces efforts sont d'autant plus importants aujourd'hui que le gouvernement évolue vers des services électroniques, des points de services à guichet unique et l'établissement de partenariats avec d'autres paliers de gouvernement et d'autres partenaires.

Dans ce contexte, les plans et les priorités énoncés dans le Budget des dépenses de 2003-2004 étaient les suivants:

Plans et priorités	**Calendrier**
❑ Suivre de près l'application du Programme des langues officielles pour veiller à ce que les citoyens reçoivent les services dans la langue officielle de leur choix; mettre au point des outils d'évaluation afin de permettre aux ministères et aux organismes d'autoévaluer leur rendement.	À partir de 2004
❑ Actualiser le Règlement sur les langues officielles conformément aux données du recensement de 2001; confirmer ou désigner des bureaux chargés de fournir des services bilingues au public.	2003

Principales réalisations...

En 2003, plusieurs étapes clés ont été franchies. L'Agence a terminé le rapport sur le sondage téléphonique de 2003 visant à déterminer dans quelle mesure les bureaux et les points de service des institutions fédérales offrent activement des services dans les deux langues officielles, ainsi que les endroits où ces services bilingues sont disponibles. Les résultats de ce sondage, ventilés par province ou territoire et par institution, ont été communiqués aux institutions concernées et affichés sur le site Web de l'Agence. L'Agence a aussi donné des séances d'information aux institutions concernées afin de déterminer les mesures de suivi à prendre.

L'Agence a également terminé un rapport de vérification sur la prestation de services en français et en anglais dans sept aéroports majeurs (Vancouver, Calgary, Winnipeg, Toronto (Pearson), Montréal (Dorval), Moncton et Halifax). Les vérifications portaient sur les services offerts, activement et passivement, dans la langue de la minorité ainsi que sur la capacité d'offrir des services à un niveau comparable dans chaque langue officielle.

D'autre part, depuis février 2003, l'Agence supervise aussi un examen entrepris en vertu du *Règlement sur les langues officielles* pour déterminer les obligations des bureaux fédéraux quant à à la prestation de services dans les deux langues officielles. À la fin de la première phase de cet examen, les résultats indiquaient une perte possible du service dans les deux langues officielles, dans certains bureaux fédéraux. Par conséquent, en novembre 2003, le Cabinet adoptait une politique pour une période intérimaire afin de maintenir les services dans les deux langues officielles dans tous les bureaux où l'on offrait déjà un tel service. Durant cette période intérimaire, les organisations devaient toutefois consulter les communautés et examiner les ajustements possibles à leur mode de prestation de services. La phase 2, qui porte sur la mise en œuvre de directives du Conseil du trésor, est sur le point d'être finalisée. La phase 3 qui consiste en une évaluation de la demande a, quant à elle, commencé.

Principaux défis et leçons apprises...

L'Agence doit pouvoir apporter des améliorations soutenues et ciblées à la qualité des services offerts aux Canadiens dans la langue de leur choix dans les régions bilingues tout en mettant en place de meilleurs systèmes de surveillance et de production de rapports rendant les résultats plus accessibles et transparents pour le public canadien.

3.4 Administration de l'Agence - *Atteindre un excellent rendement et le maintenir*

L'Agence a été créée en décembre dernier et sa première priorité, sur le plan administratif, a été de s'assurer que la nouvelle organisation soit établie de façon rapide et efficace afin de pouvoir mettre en œuvre le programme de modernisation de la gestion des RH du gouvernement.

Dans ce but, l'Agence s'est rapidemment fixée les objectifs à court et long termes suivants :

- créer et développer une organisation abordable, pleinement déterminée à respecter le cadre *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, en préconisant et en appliquant, au sein de son organisation, la vision, les principes et les objectifs sous-jacents à une fonction moderne de contrôleur et de gestion des ressources humaines;
- créer et développer une nouvelle structure organisationnelle efficace, dotée de secteurs d'activité (activités de programmes) en accord avec les objectifs stratégiques globaux de l'Agence;
- établir un cadre de planification et de résultats stratégiques solide et clair, lié à une vision, à des objectifs globaux et à des résultats clés clairement énoncés;
- créer une infrastructure de communications abordable qui permettra à l'Agence de se positionner à l'échelle de la fonction publique et de communiquer efficacement avec tous les groupes cibles;

- établir un modèle de fonctionnement qui permettra à l'Agence d'assurer un leadership clair, cohérent et intégré au chapitre de la gestion des RH dans la fonction publique, et qui apportera de la valeur ajoutée aux ministères, aux organisations et aux fonctionnaires; et,
- acquérir une compétence de base en mesure du rendement et en responsabilisation de gestion, pour donner l'exemple à suivre.

Des progrès significatifs ont été réalisés depuis la création de l'Agence. Toutes les cibles de court terme ont été atteintes et les objectifs de moyen terme sont en bonne voie d'être réalisés.

Dès le début, l'ensemble des effectifs de l'Agence, incluant le groupe de la direction, a pu contribuer à la création de la nouvelle organisation en participant régulièrement à plusieurs assemblées générales, des retraites et des groupes de travail au sein desquels chacun a pu exprimer son opinion et faire part de ses préoccupations.

En moins de quatre mois, les bases nécessaires à l'établissement de la mission, de la vision, des principes de gestion et de la structure organisationnelle de la nouvelle Agence avaient été jetées, incluant la production du premier *Rapport sur les plans et les priorités (RPP)* de l'Agence ainsi que la conception détaillée de sa nouvelle Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR) - anciennement connue sous le nom d'Architecture d'activités de programmes (AAP).

Section IV : Rendement financier

Tableau 1 – Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)[1]

Programme : Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

		2003–2004				
Crédit [2]		Total du budget principal des dépenses [2]	Total des dépenses prévues [2]	Total des autorisations [2]	Total des autorisations reçues ou transférées à la suite du 12 décembre 2003 (Total des autorisations estimées pour tout l'exercice) [3]	Autorisations révisées[4]
1	Dépenses de fonctionnement	-	-	-	46 263	46 263
2	Contributions	-	-	-	16 250	16 250
(L)	RASE	-	-	-	5 075	5 075
	Total du ministère	-	-	-	67 588	67 588
Total des ETP reçus/transférés[5]		350				

(1) Le tableau 1 vise les ministères et organismes touchés par le décret C.P. 2003-2074 et démontre comment les responsabilités et les ressources connexes ont été transférées ou reçues le 12 décembre 2003.

(2) Puisque l'AGRHFPC a été créée le 12 décembre 2003, les numéros de crédits sont ceux du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), de qui les autorisations ont été reçues. Il n'y a donc pas d'autorisation de mentionnée dans le Budget des dépenses 2003-2004 pour l'AGRHFPC. Cette note s'applique également aux tableaux 2, 3, 4 et 5.

(3) En vertu du décret C.P. 2003–2074, le contrôle et la supervision des secteurs suivants du SCT ont été transférés à l'AGRHFPC le 12 décembre 2003 : le Bureau de la gestion des ressources humaines (sauf la Division des relations de travail et des opérations de rémunération, la Division de la gestion du risque (Ressources humaines), la Division des pensions et des avantages sociaux et la Division de la planification de la rémunération), la Direction des langues officielles, le Bureau des valeurs et de l'éthique et le Bureau de l'intégrité de la fonction publique. Cette note s'applique aux tableaux 1.1, 2, 3, 4 et 5. Le total des autorisations reçues ou transférées à la suite du 12 décembre 2003 est le total des autorisations estimées pour tout l'exercice pour les secteurs qui ont été transférés ou reçus. Les ressources transférées sont entre parenthèses afin de démontrer une perte/réduction, alors que celles reçues ne sont pas entre parenthèses.

(4) Les autorisations révisées sont le total des autorisations moins/plus le total des autorisations reçues ou transférées à la suite du 12 décembre 2003. La somme des autorisations révisées sera utilisée dans les tableaux financiers suivants lorsque la somme des autorisations sera nécessaire.

Des affectations à but spécial, au montant de 20 465 k$, en vertu du crédit 1 – dépenses de fonctionnement et de 16 250 k$ en vertu du crédit 2 – contributions, ont été présentées dans les Compte publics 2004 - volume II (partie II), afin de refléter la portion des autorisations révisées affectées à l'AGRHFPC pour la période comprise entre le 12 décembre 2003 et la fin de l'exercice.

(5) Le total des ETP reçus/transférés est le nombre d'ETP approuvés, calculés à partir du salaire moyen qui est de 74 000 $, pour l'ensemble de l'exercice 2003-2004, relativement au transfert du SCT, le 12 décembre 2003.

Tableau 1.1 – Dépenses par autorisation (milliers de dollars)[1]

Programme : Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

		2003–2004		
Crédit		Total des dépenses réelles[2]	Total des dépenses réelles pour les autorisations reçues ou transférées à la suite du 12 décembre 2003 (Ensemble de l'exercice)[3]	Dépenses totales révisées[4]
1	Dépenses de fonctionnement	-	43 054	43 054
2	Contributions	-	16 225	16 225
(L)	RASE	-	5 075	5 075
	Total du ministère	-	65 354	65 354
Total des ETP reçus/transférés[5]		374		

(1) Le tableau 1.1 vise les ministères et organismes touchés par le décret C.P. 2003-2074 et démontre comment les responsabilités et les ressources connexes ont été transférées ou reçues le 12 décembre 2003.

(2) La colonne « Total des dépenses réelles » indique les dépenses réelles qui auraient été encourues si les changements n'avaient pas été apportés aux rouages du gouvernement, le 12 décembre 2003, et telles qu'elles seront présentées dans les Comptes publics 2003-2004. Puisque l'AGRHFPC n'existait pas le 1er avril 2003, elle ne peut pas déclarer ce montant.

(3) Ces nombres sont une estimation des dépenses totales réelles qui auraient été présentées dans les Comptes publics 2003-2004 si ces autorisations avaient été reçues au 1er avril 2003.

Pour de plus amples renseignements, voir la note 3 du tableau 1.

(4) La colonne « Dépenses totales révisées » correspond au total des dépenses réelles moins/plus le total des dépenses réelles à la suite du 12 décembre 2003. La somme révisée des dépenses sera utilisée dans les tableaux suivants lorsque les dépenses réelles seront nécessaires et présentées dans le *Rapport sur les plans et les priorités* 2004-2005.

Les dépenses réelles totales, comparées aux affectations à but spécial présentées dans les Compte publics 2004 – volume II (partie II), sont de17 491 k$ en vertu du crédit 1 – dépenses de fonctionnement et de 4 439 k$ en vertu du crédit 2 – contributions. Ces sommes sont pour la période comprise entre le 12 décembre 2003 et la fin de l'exercice.

(5) Le total des ETP reçus/transférés est le nombre d'ETP utilisés pour l'ensemble de l'exercice 2003-2004.

Tableau 2 – Comparaison du total des dépenses prévues et des dépenses réelles (en milliers de dollars)[1]

Programme : Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

	2003–2004			
Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada	Total du Budget principal des dépenses	Total des dépenses prévues	Total des autorisations	Total des dépenses réelles
ETP	-	-	350	374
Fonctionnement	-	-	51 338	48 129
Contributions	-	-	16 250	16 225
Total des dépenses brutes			67 588	64 354
Moins : Revenus disponibles	-	-	-	-
Total des dépenses nettes			67 588	64 354
Autres revenus et dépenses	-	-	-	-
Moins : Revenus non disponibles	-	-	-	-
Plus : Coûts des services offerts par les autres ministères	-	-	3 256	3 256
Coût net du programme	-	-	70 844	67 610

(1) Le tableau 2 compare le total des autorisations par secteur d'activité, selon le tableau 1 au total des dépenses réelles selon le tableau 1.1, aux sommes reçues ou dépensées par l'AGRHFPC à la suite des changements annoncés le 12 décembre 2003. Le tout s'applique à l'exercice 2003-2004 en entier.

Tableau 3 – Comparaison historique des dépenses prévues et des dépenses réelles (en milliers de dollars)[1]

Programme : Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

			2003-2004			
Secteur d'activité	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2002-2003	Total du budget principal des dépenses	Total des dépenses prévues	Total des autorisations	Total des dépenses réelles
Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada	-	-	-	-	70 844	67 610
Total	-	-	-	-	70 844	67 610

(1) Le tableau 3 compare, par secteur d'activité, les données de 2003-2004 aux dépenses réelles des deux années précédentes. Le total des autorisations et le total des dépenses réelles se rapportent au tableau 2 relativement aux sommes reçues ou dépensées par l'AGRHFPC à la suite des changements annoncés le 12 décembre 2003. Le tout s'applique à l'exercice 2003-2004 en entier.

À simple fin de comparaison, les dépenses réelles pour 2001-2002 moins les services offerts par les autres ministères sont de 59 301 k$ et pour 2002-2003, de 63 182 k$. Voir la note 2 du tableau 1.

Tableau 4 – Paiements législatifs (en milliers de dollars)[1]

Programme : Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

			2003–2004			
Secteur d'activité	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2002–2003	Budget principal des dépenses	Total des dépenses prévues	Total des autorisations	Total des dépenses réelles
Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada	-	-	-	-	5 075	5 075
Total des paiements législatifs	-	-	-	-	5 075	5 075

(1) Dans le tableau 4, on trouve une distribution des régimes législatifs d'avantages sociaux des employés par secteur d'activité. Le total des autorisations et le total des dépenses réelles se rapportent au tableau 1.2 relativement aux sommes reçues et dépensées par l'AGRHFPC à la suite des changements annoncés le 12 décembre 2003. Le tout s'applique à l'exercice 2003-2004 en entier.

À simple fin de comparaison, les dépenses réelles pour 2001-2002 sont de 2 728 k$ et pour 2002-2003, de 4 137 k$.

Tableau 5 – Paiements de transfert – Contributions (en milliers de dollars)[1]

Programme : Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

			2003–2004			
Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2002-2003	Budget principal des dépenses	Total des dépenses prévues	Total des autorisations	Total des dépenses réelles
CONTRIBUTIONS						
Programme de stages pour les jeunes	-	-	-	-	16 200	16 175
Initiatives de recherche et de politiques Assistance – Conference Board du Canada	-	-	-	-	50	50
Total des contributions	-	-	-	-	16 250	16 225
Total des paiements de transfert	-	-	-	-	16 250	16 225

(1) Les autorisations totales et le total des dépenses réelles sont telles que présentées au tableau 2. Elles s'appliquent à l'ensemble de l'exercice 2003-2004. À simple fin de comparaison, les dépenses réelles pour 2001-2002 sont de 17 645 k$ et pour 2002-2003, de 16 846 k$. Ces dépenses, pour les deux années, étaient pour le Programme de stages pour les jeunes.

Section V : Annexes

Annexe 1 – Tableau récapitulatif du rendement ministériel

Plans et priorités selon le RPP 2003-2004	*Échéancier fixé dans le RPP 2003-2004*	*Nouveau en 2003-2004 ou reporté?*	*Plans réalisés oui/non?*	*Dans les délais oui/non?*	*Commentaires*
SECTEUR D'ACTIVITÉ DES RESSOURCES HUMAINES					
Effectif : Un effectif productif, durable et qui reflète la population canadienne qu'il sert.					
Soutien de la modernisation de la gestion des ressources humaines					
Mise en œuvre de la loi : préparer le terrain pour l'élaboration de nouvelles politiques/pratiques/approches (p. ex. dotation et recours en matière de dotation, gestion du rendement des employés, résolution de conflits, mobilité chez les employeurs distincts, codéveloppement avec les syndicats, formation et perfectionnement).	Fin de la transition prévue d'ici 2005	Nouveau	Partiellement	Oui. Doit être terminée d'ici la fin de l'exercice 2005-2006.	Les composantes de base mises en place pour appuyer la mise en œuvre comprenaient la création d'un Secrétariat à la mise en œuvre de la modernisation de la gestion des ressources humaines, de comités, sous-comités et groupes de travail de SM et de SMA ainsi que de la nouvelle École de la fonction publique du Canada.
Renforcement de la capacité - commencer à préparer les employés, les gestionnaires et les professionnels des ressources humaines à assumer de nouveaux rôles dans le cadre de la modernisation de la gestion des ressources humaines.	2004	*Nouveau*	*Oui*	*Oui*	Stratégie d'apprentissage et de perfectionnement comprenant la formation officielle eu égard à la Loi. On a aussi animé des séances d'information, d'encadrement et de planification ainsi qu'organisé des conférences et des événements régionaux d'établissement de la collectivité et de forums conjoints d'apprentissage avec d'autres groupes.
- renforcer les systèmes de ressources humaines du gouvernement en augmentant le nombre de possibilités de libre-service offertes aux employés et en créant des liens entre les systèmes.	2006	*Reporté*	*Non*	*Non*	Des outils génériques ont été créés pour améliorer la prestation des services touchant les RH, dont un site Web pour la collectivité, des profils de compétences et un module de paye virtuelle.
Réforme de la classification					
Aller de l'avant avec la réforme de la classification.	A commencé en 2003	Reporté de 2002-2003	Partiellement	Oui	Les normes de classification de plusieurs groupes professionnels ont été modernisées; dans le cadre du renforcement de la capacité du système, on a mis de meilleurs outils à la disposition des spécialistes de la classification; on a commencé la conception de nouvelles lignes directrices et d'un cadre d'organisation et de classification pour les ministères; on a contrôlé le rendement du système de classification actuel.

Plans et priorités selon le RPP 2003-2004	*Échéancier fixé dans le RPP 2003-2004*	*Nouveau en 2003-2004 ou reporté?*	*Plans réalisés oui/non?*	*Dans les délais oui/non?*	*Commentaires*
Équité en emploi, langues officielles et renouveau du milieu de travail					
Faire place au changement : préparer un rapport d'étape sur la représentation des minorités visibles au sein de la fonction publique et mettre sur pied une stratégie pour les années suivant 2003.	2004	*- Rapport d'étape nouveau en 2003-2004* *- Stratégie pour les années suivant 2003 reportée*	*Oui*	*Oui*	Le 12e rapport annuel sur l'équité en emploi, couvrant l'exercice 2003-2004, fera le point sur la situation de tous les groupes visés par l'équité en emploi dans la fonction publique fédérale. De plus, un examen indépendant des progrès accomplis dans le cadre de l'initiative Faire place au changement a été commandé en 2003-2004, pour répondre aux exigences du plan d'action relatif à Faire place au changement. Cet examen sera terminé au cours de l'exercice 2004-2005. Une stratégie intégrée d'équité en emploi, qui comprend Faire place au changement, a été étudiée et approuvée par les ministres du CT en juin 2003.
Évaluer les progrès accomplis dans le cadre des initiatives prises à la suite de l'examen parlementaire de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.	2004	*Nouveau en 2003-2004*	*Partiellement. Les évaluations sont terminées et on travaille présentement à des mesures correctives.*	*Oui*	L'Agence a continué d'appuyer les ministères pendant les vérifications effectuées par la Commission canadienne des droits de la personne. On regroupe également un ensemble d'instruments de politique en matière d'équité en emploi en une politique plus complète et mieux définie et on élabore des directives portant sur les mesures d'adaptation pour quatre groupes désignés.
Amorcer un changement de culture en ce qui a trait aux langues officielles, en tenant compte des valeurs.	2003	*Nouveau*	*Oui*	*Oui*	L'examen des politiques sur les langues officielles eu égard à la gestion des ressources humaines et à la langue de travail est terminé et l'examen des politiques sur les langues officielles touchant les services et les communications avec le public est en cours.
Réviser les politiques et les programmes relatifs au perfectionnement et au recrutement.	2004	*Nouveau*	*Partiellement*	*Non*	Les programmes de perfectionnement du leadership ont été transférés de la CFP à compter du 1er avril 2004. L'Agence adoptera une approche holistique d'harmonisation de tous les programmes de leadership et ceux connexes, en 2004-2005, au lieu de les traiter séparément. Au cours de l'année, les activités de recrutement se concentraient surtout sur les discussions avec les ministères au sujet de leurs besoins respectifs en matière de recrutement et sur des modèles de prestation optimale. Ceci comprend le soutien de différents projets pilotes, dont celui de recrutement de la Collectivité des sciences et de la technologie.
Stratégie d'apprentissage continu					
Planifier l'évaluation de la *Politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique*.	2003	*Nouveau*	*Oui*	*Oui*	Au cours de l'exercice 2003-2004, on a mis la dernière main à l'élaboration d'un processus de présentation de rapports et d'évaluation. On a effectué une analyse préliminaire des investissements en apprentissage pour 2002-2003, on a évalué les progrès accomplis dans le cadre de l'application des politiques d'apprentissage à l'échelle des ministères et organismes et on a établi des points de références pour les comparaisons des prochaines années à l'échelle de la fonction publique.

Plans et priorités selon le RPP 2003-2004	*Échéancier fixé dans le RPP 2003-2004*	*Nouveau en 2003-2004 ou reporté?*	*Plans réalisés oui/non?*	*Dans les délais oui/non?*	*Commentaires*
Mettre en œuvre le Programme d'apprentissage mixte AFPC-SCT	*2003*	*Reporté*	*Oui*	*Oui*	Quatre cours de base sur des sujets se rapportant aux relations patronales-syndicales ont été conçus et présentés, dans le cadre de 621 ateliers, à environ 13 000 participants dans 33 ministères et 11 éléments de l'AFPC.
Développer une stratégie de mise en œuvre du nouveau Programme d'orientation de la fonction publique à l'intention des nouveaux fonctionnaires.	2004	*Reporté*	*Partiellement*	*Oui*	Grâce à la technologie de pointe et à des séances en personne, les participants apprendront où leur travail se situe dans le contexte de leur ministère, de l'ensemble de la fonction publique et du gouvernement au service de qui elle travaille ainsi que la façon dont leur travail sert les Canadiennes et les Canadiens. On tentera d'obtenir l'approbation du programme et le financement nécessaire pour le mettre en œuvre au cours de l'exercice 2004-2005.
Cerner les besoins communs en matière d'apprentissage et établir une stratégie pour la fonction publique.	2003	*2003*	*Partiellement*	*Oui*	On a constitué une bibliothèque des besoins communs en matière d'apprentissage pour les gestionnaires et des initiatives conjointes sont en cours avec l'École de la fonction publique du Canada afin d'élaborer un modèle qui combine l'apprentissage électronique et en classe.
Milieu de travail : Le milieu de travail est sain et habilitant					
Perfectionnement et soutien du leadership					
Développer la stratégie en matière de leadership.	*2003*	*Nouveau*	*Partiellement*	*Oui*	Un cadre de gestion des dirigeants de la fonction publique a été adopté par le Comité des hauts fonctionnaires (CHF) et les programmes de perfectionnement du leadership sont passés de la Commission de la fonction publique à l'Agence. En outre, on a commencé à intégrer ces programmes au niveau stratégique et opérationnel.
Continuer le travail dans le cadre du Projet des gestionnaires.	*2003*	*Reporté*	*Oui*	*Oui*	On a terminé le travail relatif au Projet des gestionnaires. Le rapport qui en a découlé contient 29 recommandations, dont une précisant l'apprentissage de base obligatoire pour les gestionnaires et une stipulant l'inclusion d'éléments de fonction de contrôleur moderne renforcés dans le profil de compétences des dirigeants.
Élaborer une politique sur la gestion du rendement dans le Groupe de la direction.	2003	*Reporté*	*Oui*	*Oui*	On a commencé à élaborer sur une politique de gestion du rendement dans le groupe Direction au début de 2003, mais ce travail a été incorporé au contexte plus vaste de la mise en œuvre de la Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP), particulièrement la révision de la Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP). En outre, tout au long de 2003-2004, on a améliore l'efficacité et la rigueur de l'application du Programme de gestion du rendement pour les cadres. On a précisé les définitions des niveaux de rendement et resserré les contrôles administratifs.
Renouvellement du cadre de politiques sur la gestion des ressources humaines et des rapports sur le rendement					
Gérer l'initiative de révision, de simplification et d'élimination des politiques.	Cadre d'ici 2004-2005	*Reporté*	*Oui*	*Oui*	Un total de 193 politiques en matière de RH ont été révisées en 2003-2004. Cette révision a entraîné le regroupement de ces politiques en 13 cadres de politique globaux, en vue de les rendre plus claires, plus accessibles, mieux intégrées et axées sur les résultats. Toutes les politiques renouvelées comprendront de meilleurs indicateurs de rendement directement liés à une nouvelle approche axée sur les résultats qui renforcera le cadre de responsabilisation des administrateurs généraux.

Plans et priorités selon le RPP 2003-2004	*Échéancier fixé dans le RPP 2003-2004*	*Nouveau en 2003-2004 ou reporté?*	*Plans réalisés oui/non?*	*Dans les délais oui/non?*	*Commentaires*
Planifier la mise en œuvre d'une gestion et d'un cadre de production de rapports ainsi que le renouvellement de la politique	Gestion axée sur les résultats d'ici 2004-2005	*Reporté*	*Partiellement*	*Oui*	On élabore présentement une approche de la responsabilisation axée sur les résultats eu égard à la gestion des RH pour les administrateurs généraux et on prévoit la mettre en œuvre en 2005.
Élaboration de politiques					
Répondre au *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002*.	2002	*Nouveau*	*Oui*	*Oui*	En septembre 2003, le Comité consultatif de suivi de sondage a déposé son rapport final au Sous-comité des sous-ministres sur la fierté et le mieux-être afin qu'il l'étudie et mettre en œuvre les recommandations qu'il contient.
Élaborer et mettre en œuvre le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*, qui comprend des mesures pour éviter les conflits d'intérêts et des mesures d'observation concernant l'après-mandat.	2003	*Oui*	*Oui*	*Oui*	Tous les engagements ont été respectés comme prévu, y compris la publication et la distribution du Code à plus de 160 000 fonctionnaires dans quelque 70 ministères et organismes (section I, annexe I de la loi sur les relations de travail de la fonction publique)
SECTEUR D'ACTIVITÉ DE L'AMÉLIORATION DES SERVICES					
Accès : Quel que soit le mode de prestation qu'ils utilisent, les citoyens ont un accès pratique, sécuritaire et homogène aux programmes et services gouvernementaux dans la langue officielle de leur choix.					
De meilleurs services aux Canadiens grâce au renouvellement des programmes et des politiques en matière de langues officielles					
Surveiller la mise en œuvre du programme de langues officielles afin de veiller à ce que les citoyens soient servis dans la langue de leur choix; élaborer des instruments d'autoévaluation du rendement pour les ministères et organismes.	À compter de 2004	*Nouveau*	*Oui*	*Oui*	On a mis la dernière main au rapport sur le sondage téléphonique de 2003 sur la prestation et la disponibilité des services dans les deux langues officielles, ainsi qu'aux rapports sur la vérification de suivi des services offerts dans les deux langues dans sept aéroports majeurs.
Actualiser le *Règlement sur les langues officielles* en fonction des données du recensement de 2001; confirmer désigner les bureaux qui offriront des services bilingues au public.	2003	*Nouveau*	*Oui*	*Oui*	On a entrepris la troisième étape de l'examen de la conformité au Règlement sur les langues officielles, soit la mesure de la demande.

Annexe 2 – Réponse aux rapports du Bureau du vérificateur général et des comités parlementaires

Au cours de l'année, le Bureau du vérificateur général (BVG) a produit plusieurs chapitres de son rapport sur des questions touchant les ressources humaines. Les comités parlementaires ont ensuite présenté leurs propres rapports sur certaines de ces questions, puis le gouvernement a répondu à ces rapports en énonçant ses plans pour mettre en œuvre les recommandations.

A) En mai 2003, le BVG a publié un rapport faisant suite à l'examen des activités de recrutement à la fonction publique effectué en décembre 2000.

Rapport	Recommandations
Rapport de mai 2003 du Bureau du vérificateur général du Canada (*Le Programme de recrutement postsecondaire de la fonction publique fédérale*)	• Le gouvernement et les ministères devraient adopter une approche stratégique du renouvellement fondée sur des analyses démographiques, des projections et une connaissance des besoins actuels et prévus. Ils devraient établir des cibles précises de recrutement, particulièrement pour les groupes professionnels où l'on prévoit une pénurie grave. • Les pratiques de recrutement [contribuant à] une culture d'embauche à court terme [...] doivent changer. Le système de recrutement devrait être plus souple et plus rapide. Les gestionnaires devraient réviser leur façon de voir le recrutement pour assurer un meilleur équilibre entre la nécessité immédiate de combler les postes vacants et les besoins stratégiques de leur ministère.

En 2003-2004, les stratégies de recrutement, y compris le recrutement postsecondaire, étaient principalement du ressort de la CFP, appuyée par le SCT et l'Agence. Au cours de l'année, les efforts ont surtout porté sur des discussions avec les ministères quant à leurs besoins en recrutement et sur des modèles de prestation optimale. Compte tenu des changements organisationnels annoncés le 12 décembre, d'importantes discussions sont en cours entre la CFP et l'AGRHFPC afin de déterminer à qui il serait le plus approprié de confier les services de recrutement postsecondaire dans la nouvelle organisation des RH.

Quant à la nouvelle politique sur l'emploi pour une période déterminée, le Conseil du Trésor (maintenant l'Agence) s'est engagé à surveiller sa mise en œuvre et à prendre des mesures pour s'assurer qu'elle n'aura aucune répercussion négative sur le Programme de recrutement postsecondaire. Le marketing et la sensibilisation des gestionnaires se sont avérés les moyens les plus efficaces d'assurer une utilisation correcte du programme. Le suivi de cet engagement comprenait du soutien aux ministères eu égard à l'application de la nouvelle politique sur l'emploi pour une période déterminée. L'Agence a donné six séances de formation et d'information à environ 350 professionnels des RH et gestionnaires partout au pays. Elle a aussi élaboré un modèle initial qui aidera à surveiller l'application de la politique et s'en est servi pour effectuer un sondage sur le Web. Compte tenu du faible taux de réponse (43 %), les données n'ont pas permis de tracer un portrait complet des questions de mise en œuvre. Les initiatives de surveillance de la mise en œuvre de cette politique se poursuivront en 2004-2005.

B) En mai 2003, un rapport détaillé sur la classification a également été publié et, en octobre, le Comité des comptes publics a formulé ses commentaires. La réponse du gouvernement a été publiée en février 2004 :

Rapport	Recommandations
Rapport de mai 2003 du Bureau du vérificateur général du Canada (*La réforme de la classification et de l'évaluation des emplois dans la fonction publique fédérale*)	• Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait veiller à ce que des vérifications de classification soient effectuées en temps voulu et prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer et restaurer l'intégrité de la classification des postes dans la fonction publique.

	• Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait préciser ses objectifs et les résultats attendus en matière de réforme de la classification, et établir un plan global pour s'attaquer aux problèmes fondamentaux inhérents à l'ancien système.
Le Rapport du Comité permanent des comptes publics d'octobre 2003 sur le chapitre 6 du rapport d'étape de mai 2003 du Bureau du vérificateur général du Canada (*La réforme de la classification et de l'évaluation des emplois dans la fonction publique fédérale*)	• Que le Secrétariat du Conseil du Trésor, en collaboration avec les ministères et organismes fédéraux participants, établisse sans délai des systèmes et des méthodes appropriés d'analyse et de surveillance des coûts associées à l'actuelle tentative de réforme des systèmes de classification et d'évaluation des emplois dans la fonction publique fédérale. • Que le Secrétariat du Conseil du Trésor retrace les progrès accomplis dans la mise en place des systèmes et procédures de surveillance et d'analyse des coûts liés à la réforme de la classification, et qu'il fasse en sorte que les renseignements à ce sujet soient contenus dans le rapport sur le rendement qu'il établira au sujet de l'exercice financier se terminant le 31 mars 2004, ainsi que dans la prochaine mise à jour annuelle sur la réforme de la classification. • Que le Secrétariat du Conseil du Trésor communique des plans d'action détaillés ainsi qu'un calendrier de mise en œuvre concernant les initiatives visant à améliorer et à renforcer les pratiques de surveillance de la classification dans les ministères. • Que ces plans d'action et calendrier de réalisations soient déposés au Parlement le 31 mars 2004 au plus tard. • Que le Secrétariat du Conseil du Trésor termine la mise à l'épreuve de la méthodologie qu'il emploie pour surveiller l'intégrité des méthodes ministérielles de classification dans l'ensemble du gouvernement et qu'il fasse rapport des résultats dans son rapport sur le rendement concernant l'exercice financier se terminant le 31 mars 2004. • Que le Secrétariat du Conseil du Trésor prenne l'habitude d'effectuer des analyses rétrospectives dans des délais raisonnables de tous les projets à large échelle qu'il mène dans l'ensemble de l'administration publique. • Que le Secrétariat du Conseil du Trésor se dote de meilleurs systèmes et méthodes de consignation et de suivi pour appuyer la réalisation de ses analyses rétrospectives approfondies.

Pour ce qui est de formuler ses objectifs et de fournir des plans d'action détaillés, le gouvernement a accepté de continuer à faire des rapports sur ses progrès par l'entremise des RMR et de publier un rapport annuel sur la réforme de la classification, y compris la surveillance. Le programme de classification s'organise autour de deux objectifs : des normes de classification modernisées et un système de classification qui fonctionne bien. Au cours de l'exercice 2002-2003, on a obtenu des résultats à grande échelle dans les deux secteurs.

La conception de la première nouvelle norme de classification, qui visait à répondre aux besoins du groupe Service extérieur au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et à Citoyenneté et Immigration Canada, a été une réussite. Cette norme, approuvée par le Conseil du Trésor en 2003, constitue un jalon majeur et la validation de la nouvelle stratégie graduelle de modernisation des normes adoptées cette année. En plus du travail fertile accompli relativement à la norme du groupe Service extérieur, on a rédigé une ébauche de norme pour le groupe Économique et sciences sociales ainsi qu'une méthode de conception d'une nouvelle norme pour le groupe Services des programmes et de l'administration.

En vue de renforcer la capacité du système de classification, de nouveaux programmes ont été conçus pour répondre aux besoins en perfectionnement des professionnels de la classification et de nouveaux outils ont été élaborés pour les appuyer. Un nouveau programme complet de formation provisoire a été mis sur pied et il a parrainé le premier symposium national pour les professionnels de la classification de la fonction publique du Canada. De plus, les normes de classification existantes ont été actualisées et mises sur Internet et un nouvel outil Web, le *Système d'information sur les postes et la classification* (SIPC), a été lancé avec succès.

Quant aux vérifications ponctuelles, le gouvernement reconnaît la nécessité de fournir de l'information détaillée au public sur la surveillance de la classification. L'assurance de l'intégrité du système de classification, grâce à un programme de surveillance efficace, était toujours une de nos plus importantes priorités en 2003-2004. Les ministères sont responsables de la surveillance de l'état de leur système de classification; l'AGRHFPC a la responsabilité de soutenir les ministères et de surveiller la situation globale à l'échelle de la fonction publique.

On a entrepris la conception d'un nouveau cadre de surveillance de la classification en 2002-2003. On en a fait part aux ministères et on les a encouragés à accorder la priorité au renforcement de la capacité dans ce domaine. Le programme a été mis en œuvre en 2003-2004. À l'échelle des ministères, on a aidé les gestionnaires de la classification à mettre sur pied leur propre programme de surveillance active ou à modifier leur programme existant afin qu'il comprenne de la surveillance active. Au niveau de l'Agence, les activités se concentraient surtout sur deux études de relativité visant à déterminer comment les normes de classification des groupes FI et CS étaient appliquées dans l'ensemble de la fonction publique.

Tel que recommandé, on élabore un système de repérage des coûts en consultation avec les ministères. Des rapports sur l'établissement des coûts ont été rédigés et présentés en mars et avril 2004. Ces rapports, qui sont présentement à l'étude, cernaient les éléments relatifs aux coûts associés aux projets de réforme de la classification, présentaient des options possibles quant à la surveillance des coûts, recommandaient un système en particulier et énonçaient les outils et procédures connexes nécessaires à sa mise en œuvre.

En ce qui a trait à l'exécution de rétrospectives pour tous ses projets pangouvernementaux d'envergure et à l'élaboration de meilleurs systèmes de tenue de dossiers et de suivi, l'Agence a adopté la politique de gestion de projets du SCT dans le cadre d'un processus d'examen efficace. Un examen rigoureux de la direction a été effectué à la suite de la décision de cesser les travaux relatifs à la Norme générale de classification (NGC), dont les résultats servent toujours au programme actuel de réforme de classification.

C) En juin 2003, le ministre du Développement des ressources humaines a déposé le rapport d'un comité parlementaire sur l'alphabétisation :

Rapport	**Recommandations**
Le rapport de juin 2003 du Comité permanent du Développement des ressources humaines et de la condition des personnes handicapées (*Accroître l'alphabétisation des adultes : la nécessité d'une action pancanadienne - Rapport du Comité permanent du Développement des ressources humaines et de la condition des personnes handicapées*)	• Que le Conseil du Trésor incorpore expressément l'acquisition des capacités de lecture et de calcul dans sa *Politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada*. De plus, que tous les employés peu alphabétisés, quelle que soit leur situation d'emploi, soient aidés et encouragés à soumettre un plan d'apprentissage personnel afin d'accroître leurs capacités. En outre, les possibilités d'apprentissage devront être offertes pendant les heures de travail.

Le Réseau du leadership, qui est maintenant responsable des activités d'apprentissage, a participé à l'élaboration de la réponse à ce rapport. La politique met donc maintenant l'accent sur le développement d'une culture d'apprentissage continu et elle reconnaît les besoins particuliers des employés et des organisations de la fonction publique. Bien qu'elle ne soit pas prescriptive et ne précise pas de types d'apprentissage précis, une des dispositions exige des ministères qu'ils préparent, d'ici le 31 mars 2004, des plans d'apprentissage individuels pour les employés afin de répondre à leurs besoins particuliers dans ce domaine. Une autre disposition stipule que les ministères doivent élaborer leurs propres politiques en matière d'apprentissage afin de répondre aux besoins particuliers de leur organisation.

D) Dans son rapport de novembre sur la reddition de comptes et l'éthique au gouvernement, le BVG traite directement des questions de valeurs et d'éthique :

Rapport	**Recommandations**
Rapport de novembre 2003 du Bureau du vérificateur général du Canada (*La reddition de comptes et l'éthique au gouvernement*)	• Expliquer la signification des termes clés du *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* [...] et la manière d'intégrer les valeurs et l'éthique à la prise de décision; • Élaborer, pour les initiatives ministérielles exhaustives liées aux valeurs et à l'éthique, un modèle qui tienne compte des risques que courent les ministères; • Veiller à ce que les ministères disposent de l'expertise nécessaire et de connaissances pratiques sur l'éthique et les pratiques exemplaires au sein d'une organisation et à ce qu'ils aient la capacité d'offrir une formation appropriée au personnel dans un délai raisonnable; • Déterminer les fonds dont auront besoin les ministères pour élaborer et mettre en oeuvre leurs propres initiatives exhaustives liées aux valeurs et à l'éthique; • Fixer des échéances aux ministères pour l'élaboration et la mise en oeuvre des initiatives exhaustives liées aux valeurs et à l'éthique.

Pour ce qui est d'expliquer la terminologie, on a élaboré un *Guide électronique d'interprétation du Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*, en consultation avec des représentants des ministères et organismes. Cet outil a été publié sur le site Web de l'Agence en janvier 2004. Son efficacité a été prouvée grâce à l'utilisation concrète d'études de cas présentées de façon à faciliter l'interprétation. On a également produit une vidéo d'apprentissage appliqué, *Le Code au travail*, qui a été distribué en décembre 2003. Les réactions des utilisateurs ont indiqué qu'il s'agissait « d'une des premières expressions concrètes et pratiques de l'engagement du gouvernement envers la promotion des valeurs et de l'éthique dans la fonction publique ».

Afin d'aider à intégrer les valeurs et l'éthique à la prise de décisions, un module d'atelier de « formation du formateur » sur le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* a été élaboré de concert avec l'ancien Centre canadien de gestion (maintenant l'École de la fonction publique du Canada) et présenté en mars 2004 à environ 76 représentants de 41 ministères et organismes. Selon la rétroaction reçue, « l'élaboration et la présentation de cet atelier est une étape importante pour le gouvernement fédéral. Comme les praticiens le savent, un code ne signifie rien sans un dialogue continu permettant de s'assurer que les gens comprennent comment l'intégrer à leurs décisions quotidiennes. »

Afin de garantir que les ministères disposent de l'expertise requise et qu'ils ont accès aux pratiques exemplaires et à la formation, une ressource spécialisée de communications et d'apprentissage a été intégrée au Bureau des valeurs et de l'éthique de l'Agence, à la fin d'août 2003. Sa tâche était de continuer à développer une stratégie complète de communications, de mise en œuvre et de mesure des résultats pour le *Code* et les politiques connexes en matière de ressources humaines. Les travaux dans ce domaine ont mené à la création et à l'amélioration de nombreux outils conviviaux en ligne d'information, d'apprentissage autonome et de perfectionnement. De plus, de nombreuses séances de sensibilisation, d'ateliers et de discussions d'experts ont été présentées à plus de 73 ministères et organismes individuels, ainsi que des rassemblements nationaux et internationaux, des groupes fonctionnels et d'agents négociateurs, des communautés d'intérêts, des groupes universitaires et d'autres délégations et institutions nationales et internationales. On élabore également une série pratique d'indicateurs de rendement et de mécanismes de mesure des résultats afin d'aider les ministères et organismes à évaluer leurs besoins et leurs forces respectifs.

Le 1er septembre 2003, avant l'entrée en vigueur de la politique, le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* a été publié et distribué à quelque 160 000 fonctionnaires dans plus de 70 ministères et organismes auxquels il se rapporte. À compter de cette date, les administrateurs généraux sont devenus responsables de la mise en application du *Code* dans leurs organisations respectives, ce qui inclut s'assurer que tous les employés en aient un exemplaire et qu'ils soient informés annuellement des exigences du *Code* ainsi que mettre en place des mécanismes pour aider les employés à soulever les questions relatives au *Code* (valeurs et éthique), à en discuter et à les régler. Ces mécanismes comprennent la nomination, d'ici le 6 octobre 2003, d'un cadre supérieur responsable du *Code* et la création d'un Réseau des cadres supérieurs, en octobre 2003, pour faciliter l'intégration des valeurs et de l'éthique aux organisations respectives des membres du Réseau. Ces derniers se sont réunis le 30 octobre 2003 et le 22 janvier 2004 afin d'élaborer davantage ces initiatives. D'autres auront lieu en 2004-2005. En outre, l'Agence soutient activement d'autres professionnels ministériels dans des domaines connexes de valeurs et d'éthique tels la prévention du harcèlement et la divulgation d'actes répréhensibles.

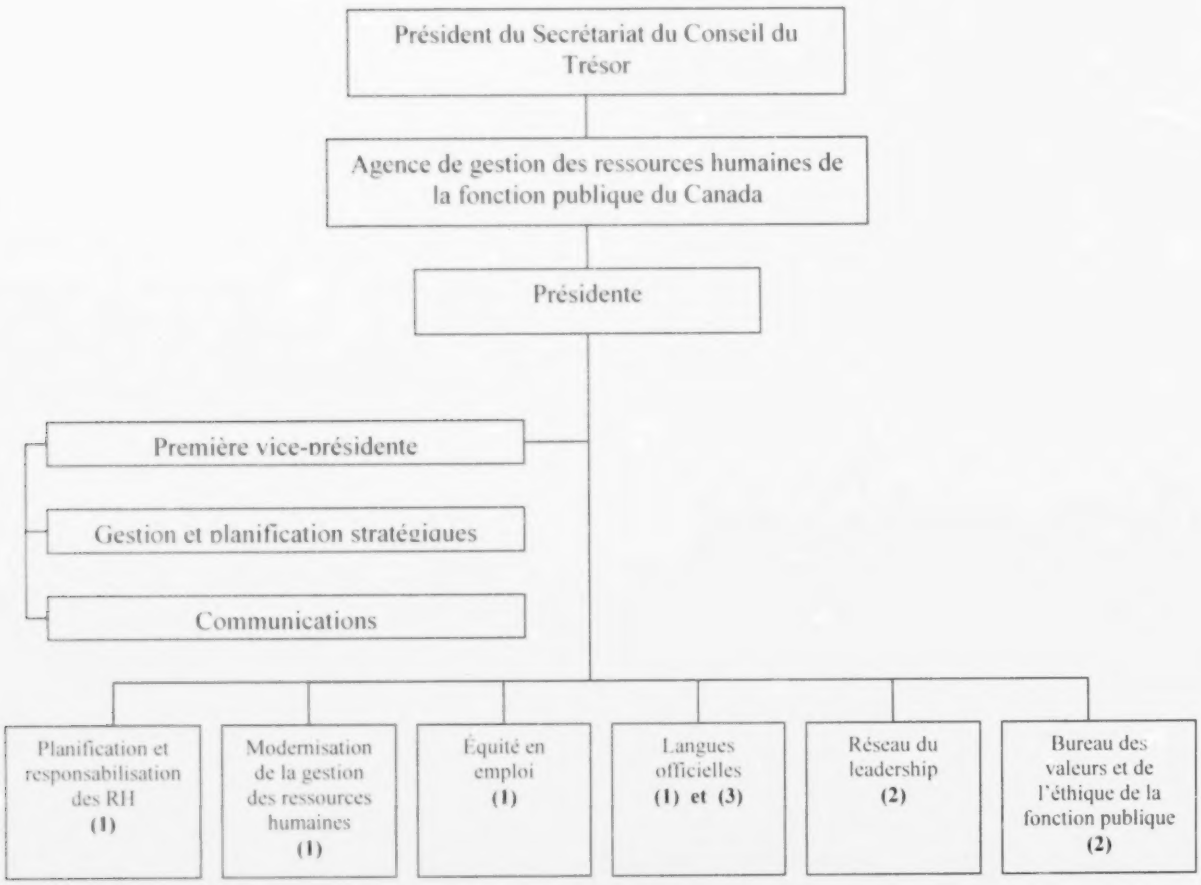
L'échéancier de l'élaboration et de la mise en œuvre des initiatives relatives aux valeurs et à l'éthique est inclus dans l'évaluation annuelle fournie par le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). Au cours de la période d'examen (suivant le 1er septembre 2003), le secrétaire du Conseil du Trésor a rencontré les différents administrateurs généraux de la fonction publique dans le but de discuter, entre autres, des initiatives relatives aux valeurs et à l'éthique dans leurs organisations respectives et de la pertinence de celles-ci par rapport aux ententes de responsabilisation et aux évaluations annuelles de ces administrateurs généraux.

E) En février 2004, le Comité des comptes publics a fait le suivi de trois chapitres du BVG sur les commandites et autres questions connexes, soulevant ainsi des préoccupations étroitement liées aux valeurs et à l'éthique :

Rapport	**Recommandations**
Février 2004 – Comité permanent des comptes publics Premier rapport (17 février) (commentant les chapitres 3, 4 et 5 du Rapport du BVG de novembre 2003)	Le Comité [...] a adopté à l'unanimité une motion priant le gouvernement de présenter dès que possible un projet de loi efficace concernant la dénonciation.

En réponse aux principaux aspects du débat entourant l'adoption de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, le gouvernement a déjà mis sur pied un groupe de travail externe, en septembre 2003. Sa tâche était d'étudier les mesures de protection actuelles relatives à la divulgation interne dans la fonction publique fédérale et la faisabilité d'une loi à cette fin. Bien qu'un mécanisme de protection (*Politique de divulgation interne d'information concernant des actes fautifs au travail*) soit déjà en place, le fait que les fonctionnaires semblaient toujours hésiter à dénoncer des actes répréhensibles a révélé le besoin de renforcer ce mécanisme. On a donc rédigé le *Projet de loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs* et on l'a déposé à la Chambre des communes le 22 mars 2004. Cependant, à cause de la dissolution de la 37e législature, le 23 mai 2004, en vue des élections générales du 28 juin 2004, toutes les activités parlementaires ont cessé. Par conséquent, le projet de loi n'a pas pu être étudié plus avant et il n'est pas devenu une loi.

Annexe 3 – Structure organisationnelle au 31 mars 2004


Président du Secrétariat du Conseil du Trésor
Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
Présidente
Première vice-présidente
Gestion et planification stratégiques
Communications
Planification et responsabilisation des RH (1)
Modernisation de la gestion des ressources humaines (1)
Équité en emploi (1)
Langues officielles (1) et (3)
Réseau du leadership (2)
Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique (2)

Comme le démontre le diagramme de la section II, afin d'obtenir les résultats stratégiques inclus dans le Budget des dépenses 2003-2004, les plans et les priorités relevant de l'Agence ont été regroupés autour des trois composantes suivantes :

1) **L'effectif :** *L'effectif est productif, durable et reflète la diversité de la population canadienne qu'il sert*

2) **Le milieu de travail :** *Le milieu de travail est sain et habilitant.*

3) **L'accès :** *Quel que soit le mode de prestation qu'ils utilisent, les citoyens ont un accès pratique, sûr et homogène aux programmes et services gouvernementaux dans la langue officielle de leur choix*

La structure organisationnelle, de production de rapports et de responsabilisation de l'Agence présentée ci-dessus peut être directement liée à ces composantes de résultats stratégiques, comme l'indiquent les chiffres en caractère gras (1), (2) et (3).

Annexe 4 – Initiatives horizontales

Conformément au *Plan d'action pour les langues officielles* de mars 2003, l'Agence a réalisé des progrès considérables dans la création d'une fonction publique exemplaire en ce qui a trait au service offert au public, à un milieu de travail favorable à l'utilisation des deux langues officielles dans les régions bilingues et à la représentation de la population qu'elle sert. Dans cette perspective, l'Agence a géré les deux fonds d'innovation prévus dans le Plan d'action, elle a entrepris la revue de ses politiques sur les langues officielles, dont une importante tranche a été approuvée en novembre 2003, mené diverses initiatives d'information et de sensibilisation auprès des fonctionnaires, exploité ses réseaux en langues officielles, dont le Réseau des champions et des directeurs des langues officielles, et mis au point plusieurs outils pour appuyer les institutions fédérales dans la promotion de la dualité linguistique. L'expertise de l'Agence et sa capacité de surveillance dans le domaine des langues officielles ont été renforcés. Des progrès importants ont été réalisés afin de clarifier les responsabilités, intégrer les langues officielles à tous les aspects des activités gouvernementales et promouvoir la dualité linguistique comme étant une partie intrinsèque des valeurs fondamentales de la fonction publique.

Annexe 5 – Rapports sur les initiatives pangouvernementales

Développement durable

Selon la *Loi sur le vérificateur général*, les ministères (énoncés à l'annexe I de la *Loi sur la gestion des finances publiques*) doivent produire un rapport sur une stratégie de développement durable. Bien que cette exigence s'applique au Conseil du Trésor, elle ne touche pas l'Agence, qui relève de la section I de l'annexe 1. Pourtant, l'Agence continue de bénéficier des services de la Direction des services ministériels du SCT, qui participe activement à l'initiative de développement durable. On trouvera de plus amples détails dans le rapport du SCT, à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/report/TBSPerf/sd-dd/sdpr-redd_f.asp.

Approvisionnement et passation de marchés

Rôle de l'approvisionnement et de la passation de marchés dans l'exécution des programmes

L'approvisionnement et la passation de marchés ne jouent pas vraiment de rôle dans l'exécution des programmes, mais l'Agence se procure des biens et passe des contrats de services à l'appui des fonctions opérationnelles internes.

Aperçu du processus et stratégie de gestion des marchés à l'intérieur du gouvernement

En 2003-2004, c'était la Division de l'approvisionnement et de la gestion des biens de la Direction des services ministériels du SCT qui était responsable de tous les achats et de tous les contrats pour le BGRH du SCT, et plus tard, pour l'Agence. La façon dont le SCT gère ses marchés et ses achats contribue à l'atteinte de ses objectifs en matière de modernisation de la fonction de contrôleur en garantissant que les besoins en biens et en services sont satisfaits en temps opportun et que les politiques et les lignes directrices sont respectées. Les activités relatives à la passation de marchés et aux achats du SCT sont centralisées. Bien qu'on ait délégué aux gestionnaires le pouvoir de passer des marchés, une division centralisée à cet effet offre des conseils et de l'aide sur tous les aspects du processus de passation de marchés et produit des documents contractuels et des engagements financiers. Le SCT dispose également d'un Comité d'examen des marchés qui étudie tous les contrats dont la valeur est estimée à 10 000 $ ou plus.

Progrès et nouvelles initiatives permettant des pratiques plus efficaces en matière d'achats

Afin d'encourager la conformité et de réduire le temps de traitement, le processus de passation de marchés de services dont la valeur est estimée à 10 000 $ ou plus a été simplifié. L'achat de biens est aussi centralisé, à l'exception des articles de faible valeur achetés à l'aide de cartes d'achat.

Annexe 6 – Paiements de transfert
Programme de stages pour les jeunes dans le secteur public fédéral
(http://www.psj.gc.ca/)

Objectifs : Grâce à des stages de perfectionnement dans des lieux de travail du secteur public fédéral, le programme offre aux jeunes sans emploi ou sous-employés une occasion d'acquérir des compétences qui augmenteront leur employabilité et d'acquérir une expérience de travail essentielle leur permettant de se trouver un emploi dans l'avenir. Le Programme de stages pour les jeunes est un partenariat avec le YMCA par l'entremise d'un accord de contribution.

Priorités du gouvernement et pertinence du programme : Créé en 1997 dans l'esprit de la Stratégie emploi jeunesse, pour une durée de trois ans, le Programme a été renouvelé de façon permanente en février 2000. En mars 2004, il avait permis de trouver un stage à plus de 9 000 jeunes. Le Programme respecte toujours la vision du gouvernement quant à l'inclusion, l'utilité du travail, l'élimination des barrières et les possibilités pour tous mentionnés dans le Discours du trône de 2004. L'*Évaluation provisoire des résultats* effectuée par un tiers indépendant à l'automne 2003 confirme que le Programme continue d'être pertinent et qu'il correspond aux priorités du gouvernement.

Restructuration du gouvernement et réallocation du $ 1 milliard : Dans le cadre de la contribution du SCT à la réaffectation d'un milliard de dollars, le financement du Programme de stages pour les jeunes dans le secteur public fédéral a été réduit de 2,4 M$ en 2003-2004, ce qui a réduit le paiement de transfert (contribution) à 16,2 M$ par année. Cette réduction de 2,4 M$ du financement est permanente. Le 12 décembre 2003, le Programme a été transféré à la nouvelle Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, tout comme le Réseau du leadership du Bureau de la gestion des ressources humaines.

Résultats : En 2003-2004, environ 1 040 jeunes se sont prévalus de possibilités de stage de neuf mois dans les ministères, organismes et sociétés d'État partout au Canada. La distribution des possibilités de stage se fondait sur les taux provinciaux et territoriaux de chômage chez les jeunes et sur la disponibilité de services du gouvernement fédéral capables d'offrir des occasions d'apprentissage. Plus de 35 p. 100 des possibilités de stage étaient à l'extérieur des régions métropolitaines de recensement. Environ 57 p. 100 des participants étaient des jeunes à risque (c.-à-d. des jeunes n'ayant pas terminé leurs études secondaires ou issus de familles monoparentales, les jeunes Autochtones et les jeunes vivant dans la rue). Ces jeunes ont aussi reçu de l'orientation et suivi un cours de préparation à la vie active donnés par le YMCA. Le nombre total de stagiaires placés en 2003-2004 était inférieur au nombre de participants en 2002-2003 de 14 p. 100, à cause de la réduction du financement accordé au Programme.

Les résultats du Programme sont en partie contrôlés par des sondages approfondis menés auprès des participants pendant le stage et 12, 24 et 36 mois après qu'il soit terminé. De plus, en novembre 2003, la société Goss Gilroy Inc. a été chargée d'effectuer une évaluation provisoire du Programme. Les résultats ont indiqué que 65 p. 100 des participants s'étaient trouvé un emploi 12 mois après leur stage et que 74 p. 100 et 77 p. 100 d'entre eux s'en étaient trouvé un 24 et 36 mois après. En outre, après 24 mois, 18 p. 100 des jeunes paticipants étaient retournés à l'école à plein temps. Parmi ceux-ci, 43 p. 100 des jeunes à risque s'étaient inscrits au collège et 27 p. 100 dans un programme universitaire de premier cycle. Une évaluation sommative sera disponible en 2004-2005. Les dépenses prévues pour 2003-2004 étaient originalement de 18,6 M$, puis ce chiffre a été révisé à 16,2 M$ à la suite de la réaffectation d'un milliard de dollars. Au total, en 2003-2004, 16,175 M$ ont été consacrés à rémunération des stagiaires et des employés offrant du soutien aux jeunes.

Programme de stages pour les jeunes - Rapport de vérification financière

Évaluation sommative du Programme de stages pour les jeunes dans le secteur public federal - Rapport final

Annexe 7 – Adresses Internet utiles

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
http://www.tbs-sct.gc.ca/pshrmac-agrhfpc/index_f.asp

- Modernisation de la gestion des ressources humaines
  http://www.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/psma-lmfp/index_f.asp
- Réforme de la classification
  http://www.hrma-agrh.gc.ca/classification/index_f.asp
- Réseau du leadership
  http://www.hrma-agrh.gc.ca/leadership/ld_f.asp
- Valeurs et éthique
  http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/index_f.asp
- Équité en emploi
  http://www.hrma-agrh.gc.ca/ee/index_f.asp
- Langues officielles
  http://www.hrma-agrh.gc.ca/ollo/index_f.asp

Loi sur la modernisation de la fonction publique
http://lois.justice.gc.ca/fr/P-33.4/index.html
Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique
http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/vec-cve/vec-cve_f.asp
Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement en milieu de travail
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/hw-hmt/hara_f.asp
Politique sur la divulgation interne d'information concernant des actes fautifs au travail
http://www.tbs-sct.gc.ca/veo-bve/common/policies-politiques_f.asp
Politique sur l'indemnisation des fonctionnaires de l'État et sur la prestation de services juridiques à ces derniers
http://www.tbs-sct.gc.ca/veo-bve/common/policies-politiques_f.asp
Loi sur l'équité en matière d'emploi
http://lois.justice.gc.ca/fr/E-5.401/index.html
Loi sur les langues officielles
http://lois.justice.gc.ca/fr/O-3.01/index.html
Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes
http://www.tbs-sct.gc.ca/res_can/rc_bro_f.asp